

O metodă clară și concisă, care îmbină
știința cu dezvoltarea personală.

Oprah Daily

**CUM SĂ AI
O MINTE
LINISTITĂ
ÎNTR-UN
MEDIU
STRESANT**

Chris Bailey



**Cum să ai o minte liniștită
într-un mediu stresant**



biblioterapia

CHRIS BAILEY este expert în productivitate, calitate în care semnează mai multe cărți devenite bestsellere. Scribe pe chrisbailey.com și consiliază organizații din întreaga lume cu scopul de a le face mai rentabile, fără ca transformarea să li se pară copleșitoare celor implicați. Despre acest subiect a vorbit la conferințele TED și a scris sute de articole, apărute în publicații precum *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *GQ*, *HuffPost*, *New York Magazine*, *Harvard Business Review*, *Fast Company* și *Lifehacker*. Cărțile lui Bailey au fost traduse în peste 20 de limbi.

OANA PASCU și-a început cariera de traducătoare în 2013, după absolvirea Facultății de Litere a Universității Transilvania din Brașov. Pasionată de lectură și de limba engleză, îmbină plăcerea de a citi cu aceea de a le da glas autorilor străini în limba sa maternă. Printre autorii traduși se numără Gordon Neufeld, Gabor Maté, Loretta Graziano Breuning și Jenny Odell.

Chris Bailey

**Cum să ai
o minte liniștită
într-un mediu
stresant**

Traducere din engleză de
OANA PASCU

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BAILEY, CHRIS

Cum să ai o minte liniștită într-un mediu stresant / Chris Bailey ;

trad. din engleză de Oana Pascu. -

București : Curtea Veche Publishing, 2023

Index

ISBN 978-606-44-1596-7

I. Pascu, Oana (trad.)

159.9

ISBN epub: 978-606-44-1602-5

Carte publicată și în ediție digitală

Redactor: Andreea Tudorică

Corector: Ilinca Gângă

Tehnoredactor: Irinel Niculae

Copertă: Dora Marian

Coordonarea ediției: Cornelia Florea

CURTEA VECHE PUBLISHING

str. Aurel Vlaicu nr. 35, București, 020091

redacție: 0744 55 47 63

distribuție: 021 260 22 87, 021 222 25 36, 0744 36 97 21

fax: 021 223 16 88

redactie@curteaveche.ro

comenzi@curteaveche.ro

curteaveche.ro

CHRIS BAILEY

How to Calm Your Mind. Finding Presence and Productivity in Anxious Times

Copyright © 2022 by Chris Bailey

This edition published by arrangement with Penguin Life, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

All rights reserved.

© CURTEA VECHE PUBLISHING, 2023

pentru prezenta versiune în limba română

Cu toate că s-au depus toate eforturile pentru a se oferi adrese de internet valide la data publicării, unele dintre ele pot deveni inactive sau se pot schimba ulterior.

În plus, editorul nu deține controlul și, în consecință, nu își asumă responsabilitatea față de site-urile folosite în carte sau de terți și față de conținutul lor.

Familiei mele

Tu ești cerul. Restul... sunt trecătoare.

PEMA CHÖDRÖN

Cuprins

PREFAȚĂ

De ce avem nevoie de liniște

CAPITOLUL UNU

Opusul liniștii

CAPITOLUL DOI

Lupta pentru succes

CAPITOLUL TREI

Ecuatia burnoutului

CAPITOLUL PATRU

Mentalitatea abundenței

CAPITOLUL CINCI

Nivelurile de stimulare

CAPITOLUL ȘASE

Abținerea de la stimulare

CAPITOLUL ȘAPTE

Alegerea lumii analogice

CAPITOLUL OPT

Liniștit și productiv

CAPITOLUL NOUĂ
Unde sălăşluieşte liniştea

Mulţumiri

Note

PREFAȚĂ

De ce avem nevoie de liniște

Nu intenționez să scriu această carte, dar acum câțiva ani am ajuns într-o stare gravă de epuizare și la scurt timp după aceea am avut un atac de anxietate în timp ce țineam un discurs în fața a o sută de oameni (o poveste pe care o voi împărtăși în primul capitol). Pentru sănătatea mea mintală, m-am aruncat cu capul înainte în ceea ce înseamnă știința din jurul conceptului de liniște⁰¹: am citit articole din reviste, am discutat cu cercetători și am făcut experimente pe mine însumi pentru a testa ideile întâlnite și a încerca să-mi liniștesc mintea.

Îmi câștig existența scriind despre productivitate și chiar îmi place ceea ce fac. Cu toate acestea, în toiul episodului meu de burnout și anxietate, mintea mea alterna între neliniște și nesiguranță. Dacă aș fi fost extenuat și anxios atunci când aplicam strategiile de productivitate despre care scriam, ce drept aș mai fi avut să dau sfaturi altora? Lipsea ceva. Din fericire, după ce am cercetat problema în amănunt, am descoperit o idee foarte diferită de a mea. Fiind motivat inițial de instinctul de autoconservare, care s-a transformat rapid într-o curiozitate de nestăpânit, am descoperit cât de greșit înțeleasă este starea de spirit pe care noi o numim „calm“. Și am ajuns până în punctul în care am început să mă întreb dacă este înțeleasă în vreun fel. Deși este adevărat că suntem responsabili pentru modul în care ne gestionăm anxietatea – opusul liniștii –, mulți dintre

factorii care ne cauzează neliniștea sunt *ascunși vederii*, ceea ce îi face greu de identificat și cu atât mai greu de controlat.

Probabil că nu sunt sigurul care, în ultima vreme, s-a simțit mai anxios decât de obicei. Scriu aceste cuvinte în 2022, la doi ani de la debutul unei perioade extrem de stresante pentru omenire. Dacă și tu ai fost cuprins de neliniște, să știi că nu ești singurul și nu ar trebui să te învinovățești pentru asta. Anumite surse de anxietate (și de stres) sunt ușor de depistat, cum ar fi o pandemie globală, știrile despre război sau un job foarte solicitant. Dar multe alte surse nu sunt evidente sau aparente – inclusiv cele despre care vom discuta în această carte. Unii dintre acești factori includ măsura în care suntem motivați să fim mai productivi, numeroasele surse invizibile de stres ascunse undeva adânc în viața de zi cu zi, suprastimulii de care ne lăsăm influențați în mod regulat, randamentul în raport cu cei șase factori de epuizare, intensitatea stimulării personale, volumul de timp pe care îl petrecem în lumea digitală comparativ cu cel petrecut în lumea reală și chiar și ceea ce mâncăm și bem. Aceste surse de anxietate reprezintă dragonii metaforici pe care aveam să-i întâlnesc, în cele din urmă, în călătoria spre a-mi găsi liniștea.

Voi detalia în carte aceste idei, precum și multe altele. Din fericire, există strategii tactice practice – multe dintre ele putând fi aplicate imediat – care te pot ajuta să-ți depășești starea de neliniște și epuizare și să rămâi calm pe tot parcursul acestui proces.

Pe măsură ce am progresat cu experimentul de a diminua starea de stres și de burnout și de a-mi găsi

liniștea, m-am simțit ușurat să descopăr că sfaturile pe care le dădeam pentru creșterea productivității nu erau greșite. Totuși, îmi lipsea o piesă esențială din tabloul ei complet.

Sfaturile pentru a fi mai productiv funcționează. Sfaturile bune (deoarece există multe sfaturi proaste) pentru creșterea productivității ne ajută să controlăm timpul, atenția și energia, făcând astfel loc în mintea și în calendarul nostru pentru ceea ce este important. Acest lucru ne îmbogățește viața, diminuează stresul și ne permite să menținem controlul. Date fiind toate lucrurile cu care trebuie să jonglăm, acest fapt este mai important acum ca niciodată.

Dar în același timp este important și să ne dezvoltăm capacitatea de productivitate sănătoasă în muncă și în viață, în general. Atunci când ne confruntăm cu anxietatea și burnoutul, devenim mai puțin productivi, fără să ne dăm seama.

Concentrându-ne pe calm, ne putem menține și chiar dezvolta productivitatea. Să ne găsim liniștea și să depășim starea de anxietate înseamnă să ne simțim mai confortabil în pielea noastră și, în același timp, ne ajută să ne simțim ca acasă în mintea noastră. Astfel, construim un rezervor mai mare și mai cuprinzător de energie din care să ne alimentăm pe tot parcursul zilei. Acest lucru ne permite să muncim productiv și să ducem o viață bună. Dacă facem să fie mai multă liniște în viața noastră e ca și cum am face rost de piesa lipsă care ne alimentează eforturile – în muncă și în viață – de a deveni mai rezistenți în timp. Când mi-au venit ideile prezentate în această carte, am simțim cum toate sfaturile privind productivitatea pe care le dădusem

până atunci se aşază la locul lor aşa cum se aşază o piesă într-un angrenaj cu un clic care ne mulţumeşte.

Pe parcursul acestei călătorii spre găsirea liniştii, nivelul meu de productivitate a crescut semnificativ, pe măsură ce am devenit mai puţin anxios şi mai puţin extenuat. Cu o minte liniştită şi limpede, puteam scrie şi lega idei relativ uşor. Când în mod normal aş fi scris câteva sute de cuvinte, în starea de calm scriam două mii. Fiind mai puţin anxios, am devenit mai răbdător. Am început să ascult cu mai multă atenţie şi am devenit mult mai implicat, indiferent cu cine eram şi ce făceam. Gândurile mele erau limpezi, ideile mai precise şi acţiunile mai chibzuite. Am devenit mai hotărât şi mai puţin reactiv datorită faptului că mintea mea nu mai era bulversată de evenimente externe. În plus, m-am conectat la scopul din spatele acţiunilor mele, ceea ce a făcut ca zilele mele să pară mai importante.

În practică, beneficiile calmului asupra productivităţii pot fi profunde. Şi indiferent de situaţia în care te afli – indiferent dacă ai puţin timp sau energie ori un buget limitat –, îţi poţi găsi liniştea. Această carte explorează strategiile care te vor ajuta să ajungi în acest punct. (În capitolul 8 vom vedea cât de mult timp câştigăm datorită stării de linişte.)

Astfel, ajungem la o concluzie incitantă: chiar şi după ce lăsăm deoparte numeroasele beneficii ale stării de linişte pentru sănătatea mintală, merită să ne dăruim timpul pentru diminuarea anxietăţii. Deoarece calmul ne face mai productivi, recuperăm cu vârf şi îndesat timpul petrecut încercând să ne găsim liniştea.

Pe parcursul călătoriei mele personale, am inclus toate lucrurile pe care le-am învăţat despre linişte în ceva care

semăna destul de vag cu structura acestei cărți. Am început procesul destul de reticent, conștient că va trebui să dezvălui aspecte personale și solicitante ale poveștii mele. Dar anxietatea și extenuarea sunt mult prea des întâlnite pentru a nu discuta despre ele. Împărtășindu-mi călătoria și lecțiile învățate pe parcurs, sper să-ți ușurez puțin eforturile în a-ți găsi și tu liniștea.

Trăim vremuri agitate și, presupunând că nu îți duci existența ascuns într-o grotă, par să existe multe motive de îngrijorare în întreaga lume. Nu am de gând să le readuc în discuție (pentru că auzim suficiente informații despre problemele din lume), dar trebuie să menționez că este dificil să nu trăiești stări de neliniște în lumea modernă.

A fi liniștit nu înseamnă a ignora realitatea. În schimb, liniștea ne oferă reziliența, energia și puterea de a naviga prin acest mediu în continuă schimbare. Deși inițial am căutat să-mi găsesc liniștea pentru a-mi depăși anxietatea, am înțeles că ea reprezintă, de fapt, ingredientul secret care m-a determinat să devin complet atent și implicat în tot ceea ce fac. Și datorită faptului că liniștea ne face mai productivi, nu ar trebui să ne simțim vinovați pentru că îi dăm atâta atenție.

Privind la suprafață, liniștea este opusul unui truc de creștere a productivității destul de atrăgător. Totuși, asemenea drojdiei în pâine sau a linguriței de sare din rețeta preferată, până și doar puțină liniște ne poate îmbunătăți viața, ajutându-ne să fim atenți și fericiți. De asemenea, și mai mult calm dă rezultate și mai bune, ajutându-ne să ne simțim concentrați și încrezători în tot ceea ce facem. Ne furnizează bazele care ne determină să fim mai implicați și mai atenți la ceea ce

facem. În plus, liniștea ne face viața mai plăcută și ne ajută să economisim timp. Și ce poate fi mai plăcut?

Citind această carte, sper să descoperi același lucru pe care l-am descoperit și eu: că într-o lume agitată, dobândirea liniștii este cel mai bun „truc de supraviețuire“.

01 Pe parcursul cărții, am folosit alternativ termenii „calm“ și „liniște“ cu același sens, pentru fluentă lecturii. (*N. trad.*)

CAPITOLUL UNU

Opusul liniştii

Până acum câţiva ani, nu mă gândisem niciodată că merită să-ţi cauţi liniştea. De obicei, atunci când ajungeam să mă simt calm era ceva întâmplător. De exemplu, mi se întâmpla când mă relaxam pe o plajă în Republica Dominicană, după ce mă deconectam de muncă, când eram înconjurat de persoanele dragi de sărbători sau când îmi dădeam seama că nu am planuri sau obligaţii la începutul unui weekend prelungit. În afară de aceste accidente fericite, liniştea nu reprezenta un lucru pe care să-l caut, să-l consider suficient de atractiv pentru mi-l dori sau la care să mă gândesc prea mult. Asta până să ajung să-i simt absenţa totală.

Din nefericire pentru mine, pot indica exact ziua (şi ora!) când am înţeles că din viaţa mea dispăruse orice urmă de linişte. Şi am înţeles asta brusc şi surprinzător, aşa cum se întâmplă când o cadă din fontă se prăbuşeşte prin podeaua unei clădiri vechi.

Aşa cum am menţionat în Prefaţă, mă aflu pe scenă când s-a întâmplat. Anxietatea, opusul liniştii, afectează pe toată lumea diferit: pentru unii, este un companion mereu prezent, pentru alţii, o întâmplare rară. În cazul meu, anxietatea a fost întotdeauna o prezenţă destul de discretă, dar constantă. Însă în ziua aceea, această anxietate – care a început să se intensifice tot mai mult în ultimii ani, în acelaşi timp cu stresul cauzat de călătoriile în scop de serviciu – a erupt sub forma unui puternic atac de panică pe scenă, în faţa unui public format din o sută de persoane.

Cu câteva clipe înainte de a urca pe scenă pentru a-mi ține discursul, am simțit că ceva nu e în regulă. Mintea îmi alerga în toate direcțiile mai mult decât de obicei. Simțeam că sunt la un pas de leșin și eram extrem de amețit. Din fericire, mi-am revenit de îndată ce mi s-a anunțat numele pe scenă.

Am urcat treptele, am luat în mână telecomanda care controla dispozitivele necesare prezentării mele și mi-am început discursul. După un minut sau două, mă simțeam destul de bine, iar amețeala dispăruse. Și apoi s-a întâmplat: mintea și corpul au fost învăluite brusc de o stare de sufocare și am simțit că mă prăbușesc într-o groapă adâncă. Eram extrem de surescitat. Aveam senzația că cineva îmi injectează în creier o fiolă întreagă de teroare lichidă. În timp ce mă bâlbâiam și mă încurcam la fiecare cuvânt – de parcă aveam prune în gură –, simțeam broboane de sudoare pe ceafă. Ritmul cardiac a început să crească și am simțit din nou o senzație de leșin, iar amețeala de mai devreme, ca un vertij, a revenit.

M-am străduit să continui în modul automat, dar m-am bâlbâit pe tot parcursul discursului. Ținându-mă strâns de pupitru ca să nu cad, am adresat scuze publicului care venise să mă asculte. Am pus faptul că transpiram și mă bâlbâiam pe seama unei gripe urâte și cred că m-au crezut (din fericire). În mintea mea, acest lucru mi-a oferit suficientă compasiune pentru a-mi duce discursul la bun sfârșit, deși voiam să renunț, să cobor de pe scenă și să nu privesc deloc în urmă. Discursul meu a fost răsplătit cu aplauze timide, ceea ce am considerat o reușită.

Imediat după discurs, cu capul plecat, am luat liftul spre camera mea de hotel, unde m-am prăbușit pe pat. De îndată ce mintea mi s-a mai liniștit puțin, am reluat în gând evenimentele din acea zi. Totul era încetoșat, ca o serie de evenimente atât de confuze și de înghesuite, încât nu le puteam distinge unele de altele. Pumnii mi s-au încheștat în timp ce încercam din răspuțeri să re trăiesc eșecul de pe scenă și să-mi amintesc.

De asemenea, am rememorat și evenimentele din seara anterioară, când ajunsesem la hotel. Am intrat în cameră după o zi lungă pe drum – una dintr-un șir nesfârșit de astfel de zile – și am făcut o baie. Este una dintre modalitățile mele preferate de relaxare atunci când călătoresc (împreună cu o cantitate substanțială de mâncare livrată la hotel, evident). Dacă am suficient timp la dispoziție în seara de dinaintea unui discurs, aproape întotdeauna aleg să mă scufund în cadă, în timp ce ascult un podcast pentru tocilari, ușurat că am ajuns la timp la destinație.

În seara de dinaintea aceluia discurs, am petrecut o vreme în cadă, pierdut în gânduri, în timp ce apa în care stăteam se răcea. Privirea îmi rătăcea de la uscătorul de păr de pe raftul de sub chiuvetă la sticlulele cu șampon și balsam cu miros floral aliniat frumos și, în cele din urmă, la preaplinul metalic din cadă aflat la jumătatea distanței dintre scurgere și robinet. Îmi vedeam chipul reflectat, distorsionat de curbura metalului. Dacă ai apăsat vreodată din greșeală pe butonul vreunei aplicații de pe telefon care activează camera frontală, probabil că îți amintești șocul pe care l-ai avut când ți-ai văzut brusc chipul pe ecran. Și eu am avut aceeași reacție când mi-am văzut reflexia în preaplinul din cadă. Păream trist, obosit și, mai mult decât orice, complet epuizat.

Îmi aduc aminte că mi-am spus în sinea mea: „Acum chiar că nu sunt într-o stare prea bună.“

Mulți ani, înainte de a ajunge în acest punct, productivitatea – subiectul despre care vorbeam în acea zi pe scenă – a fost obsesia mea. Îmi clădisem cariera și o mare parte din viață în jurul acestui subiect. Chiar și în timp ce scriu aceste rânduri, după ce am pornit în călătoria care a condus la nașterea acestei cărți, productivitatea continuă să fie pasiunea mea, una care a evoluat pe măsură ce i-am stabilit locul pe care merită să-l dețină în viața mea.

Dar în acel moment altceva a devenit evident. Oricât de important ar fi fost pentru mine acest interes atotprezent și oricât de departe m-ar fi condus explorarea lui, nu reușisem să stabilesc limitele din jurul căutării productivității. Mă simțeam anxios și epuizat, la fel ca multe alte persoane care se suprasolicită – așa cum poate că te-ai simțit și tu de câteva ori. Stresul se acumulase în viața mea și nu avea pe unde să iasă.

Părăsind starea de reverie și dându-mă încet jos din pat, mi-am făcut bagajul, mi-am schimbat cămașa albă cu un hanorac, mi-am pus căștile în urechi și am plecat spre gară pentru a-mi începe călătoria înapoi spre casă. În tren, am avut ocazia să privesc și mai mult în urmă.

Privind în urmă

Când am început să-mi analizez situația, m-a surprins un lucru. Întotdeauna am crezut că are să mi se întâmple ceva, cum ar fi un atac de panică pe scenă, din cauză că nu am grijă de mine.

Dar chiar avusesem grijă de mine și chiar credeam că fac o treabă bună.

Există sfaturi cu duiumul despre cum pot cei care muncesc din greu să aibă grijă de ei înșiși. Până să am atacul acela de panică pe scenă, urmasem destule astfel de sfaturi. Meditam zilnic (în general, în sesiuni de câte 30 de minute), mergeam o dată sau de două ori pe an la centre de meditație tăcută, făceam sport de câteva ori pe săptămână, mergeam la masaj sau ocazional la câte un centru spa împreună cu soția mea, citeam cărți, ascultam podcasturi și chiar făceam băi lungi după ce călătoream – adesea după ce mă răsfațam cu mâncare indiană delicioasă. Să am grijă de mine a însemnat un fel de compensare față de pasiunea pentru productivitate, care are legătură, în principal, cu optimizarea beneficiilor muncii și a sarcinilor.

Credeam că toate acestea vor fi îndeajuns. Ba mai mult decât atât, mă consideram norocos că le pot face pe toate. Nu toată lumea beneficiază de luxul sau privilegiul de a-și lua o vacanță de o săptămână pentru a se deconecta într-un centru de meditație sau de bugetul necesar pentru a merge la masaj de câteva ori pe lună. Date fiind toate activitățile de îngrijire de sine în care investeam timp și bani, m-a surprins faptul că anxietatea scăzută avusese suficient spațiu ca să ajungă la metastază și să se transforme într-un adevărat atac de panică.

Am înțeles că trebuie să sap mai adânc pentru a-mi găsi liniștea. Și asta a fost ceea ce a condus, în cele din urmă, la călătoria mea, al cărei rezultat a fost scrierea acestei cărți.

La sfârșitul fiecărui an, în general, de sărbători, îmi place să cuget la anul următor și la ce îmi doresc să fi împlinit până la finalul lui. (Folosesc acest timp verbal

intenționat. Consider că să derulezi mintal timpul înainte și să-ți imaginezi un viitor pe care încă nu l-ai creat reprezintă o activitate distractivă și utilă.) În fiecare an, îmi stabilesc trei obiective profesionale – proiecte pe care vreau să le finalizez, părți din afacerea pe care îmi doresc să o dezvolt și alte repere importante pe care vreau să le ating. De asemenea, apăs mintal butonul de derulare înainte, gândindu-mă la viața personală și la cele trei lucruri pe care îmi doresc să le pun în practică până la sfârșitul anului.

Anul acesta, cele trei obiective profesionale au fost ușor de stabilit, deoarece era vorba despre proiecte pe care le demarasem deja: să public o carte audio despre meditație și productivitate (care avea un termen-limită), să mă asigur că discursurile pe care aveam să le țin vor fi distractive și utile (erau deja programate) și să lansez un podcast de succes (pentru că toată lumea are un podcast în ziua de azi).

Și deși, de obicei, îmi stabilesc și trei obiective personale importante, după ce am avut acel atac de panică, le-am restrâns la unul singur: să-mi dau seama cum să am grijă de mine în mod corespunzător. Și pentru a face asta, m-am concentrat asupra unei întrebări simple: **Ce trebuie să fac pentru a-mi găsi liniștea pe termen lung?**

Scurtă prezentare a contextului

La începutul călătoriei nu căutam decât să-mi liniștesc mintea zbuciumată. Dar pe măsură ce proiectul a progresat, am ajuns să percep productivitatea și liniștea – precum și alte idei asociate – în moduri foarte diferite față de cum le percepușem până atunci. Câteva dintre

lecțiile pe care le-am învățat, și pe care le voi dezvolta în capitolele următoare, includ modul în care:

- Liniștea este opusul anxietății.
- Încercările noastre constante de a reuși în ceea ce întreprindem ne pot face, în mod ironic, mai puțin productivi, deoarece conduc la stres cronic, epuizare și anxietate.
- Majoritatea nu suntem cauza propriei epuizări; ba mai mult decât atât, există modalități dovedite științific de depășire a stărilor de burnout. De asemenea, există și moduri de stopare a fenomenului de burnout, prin care poți ajunge să-ți înțelegi mai bine situația. De exemplu, poți analiza cât de bine gestionezi cei șase factori de burnout și îți poți identifica pragul de epuizare.
- Există un inamic obișnuit al liniștii, cu care trebuie să ne confruntăm în ziua de azi: dorința de dopamină, o substanță neurochimică din creier care ne determină să ne suprastimulăm. Prin reducerea stimulării – care este determinată de numărul zilnic de stimuli generatori de dopamină – ajungem mai aproape de găsirea liniștii.
- Multe dintre sursele de stres din viața noastră sunt ascunse vederii, dar poate fi distractiv să ne liniștim prin intermediul unei detoxificări de stimulare, denumită uneori și detoxificare de dopamină. Prin resetarea toleranței minții la stimulare devenim mai liniștiți și mai puțin anxioși și ne simțim mai puțin epuizați.
- Aproape toate obiceiurile care ne conduc spre găsirea liniștii există într-un singur loc: lumea analogică. Cu cât petrecem mai mult timp în

lumea analogică și nu în cea digitală, cu atât devenim mai calmi. Cel mai bine ne relaxăm în lumea analogică, unde acționăm în conformitate cu modul în care ne este programat creierul reptilian.

- Putem investi în liniștea și productivitatea noastră în mod simultan. Devenim mult mai productivi atunci când lucrăm voit, cu intenție, decât atunci când mintea ne este antrenată în mod anxios în mai multe direcții în același timp. Există chiar și modalități de a calcula cât de mult timp putem recupera fiind calmi.

Mai presus de orice lecție, una dintre cele mai semnificative schimbări de mentalitate pe care am făcut-o se referă la ultimul punct: productivitatea. Într-o lume excesiv de agitată, am ajuns, în cele din urmă, să cred că drumul spre o productivitate mai mare trece direct prin starea de liniște.

Până la finalul călătoriei, am descoperit numeroase tactici, idei și schimbări de mentalitate pe care le putem adopta cu toții pentru a ne găsi liniștea chiar și în cele mai haotice zile.

Voi începe să-ți împărtășesc aceste lucruri explorând principalele două surse de anxietate din prezent: mentalitatea abundenței și tendința noastră de a deveni victimele suprastimulării, niște versiuni extrem de procesate și exagerate ale unor lucruri care ne programează în mod natural să ne bucurăm. Vom explora modul în care acești factori ne determină să ne structurăm viața în jurul dopaminei, o substanță neurochimică, și să acceptăm niveluri anormale de stres cronic. Acolo unde este cazul, îți voi împărtăși istorisiri

din propria călătorie, idei ale unor cercetători remarcabili pe care i-am cunoscut pe parcurs și, desigur, unele sfaturi practice care să te ajute să-ți controlezi toate aceste impulsuri.

După ce vom explora factorii care ne îndepărtează de starea de calm, vom cerceta mai adânc ca să descoperim cum ne putem umple zilele cu liniște, abordând subiecte precum modul în care funcționează stresul, porțițele de scăpare cele mai obișnuite ale anxietății, motivul pentru care nu ar trebui să ne simțim vinovați că ne dorim liniște și alte strategii specifice pe care le putem aborda pentru a depăși anxietatea. Pe parcursul cărții, îți voi împărtăși ce am învățat din mai multe experimente pe care le-am făcut personal, inclusiv faptul că am separat momentul de locul în care îmi pasa de productivitate, am ținut post de dopamină o lună, prin care am încercat să-mi eliberez mintea de stimul în cel mai extrem mod posibil, și mi-am resetat toleranța la cofeină.

Să începem călătoria abordând un subiect drag mie, unul cu care a trebuit să dezvolt o relație mai sănătoasă pentru a-mi găsi liniștea. Subiectul, după cum probabil că ai ghicit deja, este productivitatea.

Indiferent dacă suntem sau nu conștienți de asta, lumea în care trăim ne determină să ne petrecem destul de mult timp gândindu-ne la realizările noastre. După cum singur am descoperit, acest impuls spre productivitate și realizări mai mari ne poate face să credem numeroase povești despre noi înșine – indiferent dacă sunt sau nu adevărate – și pe parcurs să acceptăm un volum foarte mare de stres cronic.

De îndată ce te simți pregătit, te invit să intrăm direct în pâine și să explorăm ceea ce eu numesc mentalitatea succesului.

CAPITOLUL DOI

Lupta pentru succes

Formarea unei identități

Mi-ar fi imposibil să împărtășesc ce am învățat despre liniște fără să vorbesc mai întâi despre realizări și despre modul în care ne construim identitățile pe baza a ceea ce realizăm. În mare parte, identitatea ne este alcătuită din lucrurile pe care le credem despre noi înșine, precum și din lucrurile pe care ni le spun alte persoane despre cine suntem noi.

Dacă ai putea derula o casetă video cu viața ta – trecând repede peste aniversări, triumfuri și dificultăți –, ai ajunge într-un punct în care identitatea ta nu era încă formată. Nu erai decât un copil care descoperea lumea înconjurătoare cu uimirea unei figurine care privește în sus din interiorul unui glob de sticlă. De asemenea, adunai dovezi despre tine – informații despre lumea din jurul tău și despre cine credeai că ești...

Stând cu obrazul lipit de iarba umedă, iscoditor, cu ochii larg deschiși – atingând poate cu degetul arătător o broască –, o auzi încet pe fundal pe mătușa ta vorbind cu unul dintre părinții tăi despre cât ești de curios, folosind niște cuvinte neobișnuite pentru urechile tale. Și atunci începe să ți se contureze o poveste în minte. *Oare sunt curios? Presupun că sunt. Dar oare ce înseamnă asta?*

Apoi, derulezi caseta înainte până la primul an de liceu, la ora de fizică. Nu ai înțeles niciodată fizica, dar dintr-un motiv oarecare, profesoara explică perfect cum interacționează elementele lumii înconjurătoare.

Oare am o minte de savant? Mereu am fost destul de rațional. Dar ce spune asta despre mine?

Mai derulezi o dată caseta înainte și te oprești la prima săptămână petrecută la al doilea loc de muncă. În cadrul unei ședințe, noul șef – preferatul tău până în ziua de astăzi – povestește relaxat despre cât de serios ai fost în prima ta săptămână și despre cum pari să ai o capacitate magică de a îndeplini orice sarcină ți se încredințează.

Normal că sunt serios. Asta face parte din personalitatea mea. Presupun că sunt pur și simplu productiv, îți spui în sinea ta.

Cu timpul, amintirile se acumulează ca dovezi despre persoana în care ne transformăm și, în cele din urmă, despre persoana care credem că suntem.

În povestea mea, am purtat cu mine relatări identice cu cea de mai sus – că aș fi curios, rațional și productiv –, până când, în cele din urmă, m-am implicat într-un proiect de un an legat de productivitate, în care am cercetat și am testat cât mai multe sfaturi despre ea. La începutul proiectului, când eram proaspăt absolvent de universitate, am refuzat două joburi cu normă întreagă care se plăteau bine și n-am câștigat niciun ban timp de un an, ca să pot explora subiectul productivității cât mai în profunzime posibil. (În Canada, avem posibilitatea de a ne amâna o vreme împrumuturile pentru studii, ceea ce a făcut ca acest proiect să fie realizat mult mai ușor.)

După cum îți poți imagina, această provocare mi-a consolidat convingerile despre propria persoană.

Unele dintre constatările consolidate de proiect erau adevărate. De exemplu, faptul că eram foarte curios în privința științei productivității. Pe cât de ciudat poate părea, acest interes este încă valabil în cazul meu – poate chiar mai mult decât în trecut.

Dar am început să construiesc și alte povești, precum faptul că sunt o persoană cu puteri supranaturale în productivitate. Mi-am construit această identitate pe un teren mai puțin stabil și, din păcate pentru mine, cu cât testam mai multe idei și strategii, cu atât găseam mai multe dovezi în acest sens. Și acest lucru nu a făcut decât să-mi întărească această convingere.

Desigur, aceste povești nu veneau doar de la mine. De exemplu, după ce am urmărit 70 de ore de discursuri TED într-o săptămână (pentru a testa câte informații pot reține), organizația TED Talks a scris că aș putea fi „cel mai productiv om pe care l-ai putea întâlni vreodată“. La acea vreme, aceste cuvinte m-au făcut să mă simt extrem de bine. Chiar dacă am recunoscut că e puțin exagerat, faptul că oamenii îmi menționau acel citat în cadrul interviurilor și înainte de discursuri a contribuit la formarea poveștilor pe care mi le spuneam (ca să nu mai vorbim despre egoul meu). Cu timpul, au apărut multe alte citate elogioase, care au devenit combustibil pentru focul ce avea să-mi modeleze proaspăt descoperita identitate.

Știam multe despre productivitate și îmi place să cred că am învățat cu adevărat sau că am conceput câteva strategii de abordare a muncii mele într-un mod inteligent. Te-ai aștepta să fie așa, având în vedere cât

timp mi-am petrecut cercetând, reflectând și experimentând pe acest subiect. Tâmplarii ar trebui să știe să producă mobilă, profesorii ar trebui să știe să predea, iar cercetătorii în domeniul productivității ar trebui să știe cum să realizeze un număr mare de sarcini într-un interval în care alții ar face mult mai puține.

Dar din cauza faptului că am acceptat orbește povestea conform căreia aș fi productiv peste măsură, nu am luat în considerare faptul că ar exista un punct în care pot exagera forțarea propriilor limite. Știam multe despre productivitate, dar erau și destule aspecte pe care nu le cunoșteam. Mai presus de toate, nu aveam percepția adecvată asupra modului în care ea se potrivește în imaginea de ansamblu a vieții mele.

Poate, doar poate, că eram puțin mai stresat decât credeam și faptul că eram mereu pe drumuri mă epuiza mai mult decât eram dispus să recunosc. Și poate că mă prinsesem singur în capcana unei povești – una care era practic imposibil de atins și care avea să conducă la anxietate și burnout.

Ideal, atunci când ne formăm o identitate, ne alegem attribute stabile în timp și ne structurăm identitatea în funcție de lucrurile pe care punem cel mai mare preț. Dar de multe ori alegem părți din viața noastră pe care nu le prețuim, inclusiv ocupația noastră. Desigur, odată ce activitatea – sau orice altceva – devine parte din identitatea noastră, dacă o pierdem, ne simțim de parcă am fi pierdut o parte din noi înșine. Și eu am făcut această greșală: în ochii mei, munca mea nu mai era ceva ce făceam, ci o parte din cine sunt. Fiecare e-mail elogios primit de la un cititor, fiecare mențiune sau articol din mass-media și fiecare comentariu pozitiv la adresa mea devenea o dovadă în plus pentru această

poveste, încă o găleată de ciment umed turnat la fundația acestei identități hiperproductive proaspăt descoperite.

Burnoutul, atacul de panică de pe scenă și chiar și momentele mai puțin importante, precum amintirea reflexiei mele în preaplinul căzii, aveau să creeze o discrepanță între cine eram și cine credeam că sunt. Ele îmi aminteau că dovezile pe care îmi bazasem o mare parte din identitate pur și simplu nu erau adevărate.

Aș denatura adevărul dacă aș spune că mi-am dat seama de aceste lucruri în timpul călătoriei spre casă cu trenul după acel eveniment nefericit. Totuși, un lucru mi-a devenit evident: în goana mea după productivitate, ajunseseam într-un loc în care fundația nu mai era stabilă. Lipsea ceva.

Formarea mentalității

Pentru început, vreau să-ți adresez o întrebare foarte simplă în aparență, la care te rog să te gândești: cum stabilești dacă o zi din viața ta a decurs bine?

Te rog să te gândești sincer la această întrebare un minut sau două, în orice fel dorești. Poți folosi un jurnal pentru a nota ideile care îți vin în minte, poți să reflectezi la asta un minut sau două sau te poți consulta cu partenerul de viață (una dintre tehnicile mele preferate). Dacă ești ca mine, s-ar putea să ți se pară distractiv să te gândești o vreme la această întrebare.

Dacă ai reflectat la această întrebare, probabil că ți-ai dat seama că există numeroase moduri de a evalua o zi în funcție de valorile asupra cărora te concentrezi atunci când răspunzi. Iată câteva răspunsuri pe care le-am

auzit (însoțite în paranteză de valorile mai profunde care le corespund):

- măsura în care ai fost capabil să-i ajuți pe alții, personal sau prin intermediul activității tale (ce servicii ai făcut altora)
- câte sarcini ai finalizat de pe lista cu îndatoriri (productivitate)
- cât de mult ai reușit să te bucuri de ziua de azi (plăcere)
- câți bani ai câștigat (reușită financiară)
- cât de implicat ai fost în munca sau în viața ta (prezență)
- câte momente profunde și autentice ai împărtășit cu alte persoane (conexiune)
- dacă ziua te-a făcut fericit (fericire)

Acestea sunt doar câteva exemple. Pe lângă valorile tale, modul în care îți evaluezi zilele poate fi influențat și de alte elemente, precum cultura în care trăiești și muncești, în ce stadiu al vieții te afli, modul în care ai fost crescut și oportunitățile de care dispui. Există șanse mari ca o persoană crescută de părinți bancheri în domeniul investițiilor să-și evalueze zilele diferit față de una crescută de părinți cu spirit liber care locuiesc într-o rulotă.

Ar trebui menționat faptul că nu există un răspuns corect la această întrebare. Deși majoritatea facem un pas în spate la finalul fiecărei zile ca să evaluăm cum au decurs lucrurile – nu toată lumea ține un jurnal sau meditează – la un anumit nivel, adesea chiar reflectăm în subconștient la cât de bună sau de rea ne-a fost ziua. Atâta timp cât ți-a plăcut modul în care au decurs

lucrurile și trăiești conform valorilor tale, vei avea o părere destul de bună despre cum se desfășoară zilele, indiferent dacă ele par extrem de competitive sau se aseamănă cu o aventură hippie. Dacă ești mulțumit la sfârșitul fiecărei zile, acest lucru ar trebui să fie îndeajuns – este timpul tău și îl poți petrece oricum îți dorești.

Totuși, în ciuda multitudinii de modalități în care putem evalua modul în care ne petrecem timpul sau pe cel în care valorile și anturajele noastre diferă, aproape toți părem să estimăm cât de bine ne-a decurs ziua în funcție de cât de multe am realizat și cât de productivi am fost.

Este scenariul tipic. Dar dacă ești ca mine, s-ar putea să adopți aceeași atitudine și acasă.

Mentalitatea succesului

Dacă ar fi să derulezi înapoi caseta vieții tale, probabil că ai descoperi că sinele tău mai tânăr nu-și bătea prea mult capul cu cât de productiv este sau cât de multe poate realiza într-o zi. De asemenea, probabil că se gândea mult mai puțin la ce așteaptă lumea de la el și avea el însuși mai puține așteptări de la sine.

Dacă semeni cu mine, sinele tău mai tânăr era un spirit liber – te lăsaai dus de val și făceai diverse lucruri doar de dragul de-a le face. Poate că ai construit capsule ale timpului, ai mers cu bicicleta în locuri noi și ai inventat mâncăruri haioase, dar care nu erau nimic mai mult decât un amestec scârbos de făină, ketchup și condimente alese aleatoriu de pe rafturile din bucătărie.

Din când în când, poate că ai avut și libertatea de spirit să ajungi din întâmplare să te plictisești – ceea ce

te-a determinat să cauți moduri noi de a-ți petrece timpul. Poate că ai construit un fort din păături așezate peste scaunele și canapeaua din sufragerie sau ai lipit toate abțibildurile cu fructe pe fundul dulăpioarelor suspendate din bucătărie. (Când a fost ultima dată când te-ai plictisit?)

Când erai mai tânăr, nu te gândeai prea mult să-ți evaluezi zilele. Desigur, pe măsură ce înaintăm în vârstă și acumulăm mai multe responsabilități reale, situația se schimbă. Suntem învățați să ne evaluăm timpul – și adesea chiar și valoarea – în funcție de criteriul succesului.⁰¹ Ca adulți, această povară a responsabilității ne poate îndepărta de aventurile fericite.

Acest tip de mentalitate se poate forma rapid chiar și în cazul copiilor. Atunci când începem școala, intrăm într-un sistem în care concurăm cu ceilalți pentru a atinge niște repere: cu cât avem note mai mari, cu atât vom ajunge mai departe în sistemul școlar și în viață. Notele bune reprezintă modul prin care devenim specialiști în rachete spațiale, neurochirurghi, directori executivi de succes care străbat cerul într-un avion de lux. Cu cât suntem mai concentrați atunci când lucrăm, cu atât devenim mai descurcăreți, iar cu cât suntem mai motivați, cu atât devenim mai realizați. Apoi intrăm în câmpul muncii, în care avem niște ținte pe care vrem să le atingem rapid – salarii mai mari, bonusuri de performanță și trepte urcate în ierarhia organizațională. Indiferent de cât de departe ajungem, ne dorim mai mult. Este natura mentalității succesului: odată ce începem să țintim spre mai mult succes, tindem să nu ne mai oprim.

Pe măsură ce ne perfecționăm și acumulăm mai multe responsabilități, avem mai multe opțiuni în ceea

ce privește modul în care ne putem petrece timpul și nu toate aceste opțiuni sunt echivalente. Faptul că ne întrebăm mereu dacă nu cumva există alternative mai importante la ceea ce facem – ceea ce un economist ar numi costul de oportunitate al timpului nostru – ne determină să ne simțim vinovați și să ne întrebăm dacă ne petrecem timpul nostru limitat și valoros în cea mai bună manieră posibilă. Responsabilitatea face modul în care ne petrecem timpul mai semnificativ, deoarece crește acest cost de oportunitate. Dacă ne-ar trece prin minte să plecăm într-o aventură, probabil că imediat ne-am gândi la toate lucrurile mai importante pe care le-am putea face în schimb. Hainele care s-au uscat trebuie împăturite și puse la locul lor. Câinele trebuie scos la plimbare. E-mailurile așteaptă un răspuns.

Viața reală stă în calea aventurii.

Chiar dacă, inițial, responsabilitatea și costul de oportunitate se limitează la muncă, s-ar putea să ajungi într-un oarecare punct de cotitură în care permanenta concentrare asupra productivității să devină o mentalitate care îți influențează viața personală. Astfel, în loc ca productivitatea să reprezinte doar un set de practici pe care să le aplici când ai prea multe de realizat și nu dispui de suficient timp, să faci cât mai multe lucruri în fiecare clipă devine ceva care te preocupă în permanență – chiar și atunci când nu ți-ai dori nimic mai mult decât să te relaxezi.

Eu numesc asta mentalitatea succesului. Mentalitatea succesului este un set condiționat de atitudini și credințe care ne motivează să ne străduim în permanență să facem mai multe. Ne determină să ne dorim întotdeauna să ne umplem ziua cu ceva și să ne simțim vinovați când ne petrecem timpul într-un mod

neadecvat. Este forța care ne spune că trebuie să mergem acasă să pregătim cina atunci când ne bucurăm de o cafea băută împreună cu un prieten. Este vocea care ne spune să ascultăm podcasturile amânate atunci când ne bucurăm de o plimbare minunată în parc. Dar mai mult decât orice, este o mentalitate care ne determină să ne gândim mereu la costul de oportunitate al timpului nostru și la cum ne-am putea folosi orele limitate pentru a face mai multe.

Cei mai mulți dintre noi nu ne evaluăm în permanență timpul și intențiile prin intermediul acestei mentalități. Totuși, pe măsură ce viața trece și avansăm în carieră, pare că ne evaluăm tot mai mult orele, zilele, săptămânile și anii după criteriul succesului. Ne spunem că vom renunța la această mentalitate după ce ieșim la pensie, dar perseverăm.

Relaxarea poate aștepta. La fel și savurarea roadelor reușitelor noastre. A fi o persoană de succes poate deveni parte din identitatea noastră. Atunci când lista reușitelor se contopește cu identitatea noastră, ajungem să percepem succesul ca parte din ceea ce suntem.

În *The Writing Life*, Annie Dillard argumentează că așa cum ne petrecem zilele, așa ne petrecem și viața.¹ Aș extinde această idee și la modul în care ne apreciem zilele: așa cum ne evaluăm zilele, așa ne evaluăm și viața. Atunci când ne apreciem zilele în funcție de câte reușim să realizăm, dacă nu avem grijă, ajungem să ne evaluăm astfel toate zilele.

Școala și locul de muncă ne pot face să ne pese prea mult de productivitate și succes. Totuși, ele servesc unui scop important. La urma urmei, au construit lumea modernă așa cum o cunoaștem astăzi.

Este greu să subliniem cam cât de norocoși suntem că trăim în această lume modernă. Dacă ai lua un muncitor de la o fermă de acum 200 de ani și l-ai aduce într-un magazin alimentar, probabil că nu ar fi capabil să înțeleagă toată abundența de produse. Iar magazinele alimentare nu sunt nici pe departe cele mai luxoase elemente ale vieții moderne. Odată ce bietul om s-ar calma (ceea ce probabil că ar dura o vreme), ai putea să-ți scoți încet telefonul din buzunar și să-i arăți cum acel dispozitiv îți permite să ieși legătura cu oricine din întreaga lume, în orice moment, într-o secundă.

Datorită progresului economic din ultimii 200 de ani, în Statele Unite, venitul mediu anual a crescut de la 2 000 la 50 000 de dolari – și asta după ce ieși în calcul inflația.² Și în timp ce noi am devenit de 20 de ori mai înstăriți, prețul multor produse a scăzut, în mare parte datorită progreselor tehnologice. Cu cei 1 000 de dolari pe care îi cheltuiai pe un televizor acum 80 de ani, astăzi îți poți cumpăra un altul mult mai performant și cu o diagonală mult mai mare. Și este și color!

Și așa cum era de sperat, nu doar țările mai înstărite beneficiază de această creștere. În ultimele două decenii, numărul oamenilor care trăiesc într-o sărăcie extremă s-a înjumătățit. Acum 20 de ani, 29% din populația lumii trăia în sărăcie lucie.³ În prezent, a scăzut la 9%. Acest tip de indicatori economici este foarte important. Așa cum scria renumitul cercetător Hans Rosling în cartea sa intitulată *Factfulness*: „Principalul factor care afectează viața oamenilor nu este religia, cultura sau țara în care trăiesc, ci venitul.”⁴

Date fiind toate aceste motive, nu mă voi împotrivi dezvoltării economice care ne face cu adevărat viața mai

bună, asta dacă presupunem că beneficiile sale se împart echitabil între noi (o presupunere foarte ambițioasă).

Totuși, această lume modernă a venit cu un preț: anxietatea. Sistemele în care trăim și muncim – și mentalitățile pe care le-am adoptat, dar și stresul pe care ni l-am asumat din cauza lor – contribuie în mod semnificativ la această anxietate. Productivitatea și succesul sunt stimulate indiferent dacă suntem școlari sau angajați. Pe termen lung, cu cât suntem mai productivi, cu atât tindem să fim mai „realizați“.

Societatea modernă pune mare preț pe modurile tradiționale de evaluare a succesului, precum banii, statutul și recunoașterea, dar ignoră modurile de evaluare mai puțin cuantificabile, precum cât de fericiți suntem, cât de profunde și de satisfăcătoare sunt relațiile noastre și dacă influențăm în vreun fel viața altor persoane. Și devenim mai împliniți devenind mai productivi, acumulând atât de multe zile productive, încât ajungem să avem o viață de succes. Pe măsură ce ne petrecem mai mult timp în sistemele care recompensează productivitatea, devenim convinși că ea împreună cu succesul sunt ceea ce contează cel mai mult. În cele din urmă, devine modul nostru inerent de a aprecia cât de bine ne petrecem timpul.

Minunile sfaturilor despre productivitate

În acest capitol, m-am concentrat în mare parte asupra faptului că plătim cu starea noastră de bine pentru a ne crește productivitatea. Dar acest lucru implică și beneficii, mai ales atunci când îți impui limite practice în privința productivității. Dacă imaginea ta mentală pentru cuvântul „productivitate“ ți se pare rece,

corporatistă și strict legată de eficiență, află că nu ești singurul. Dar nu trebuie să te îngrijorezi. Există abordări mult mai prietenoase ale acestui subiect, iar sfaturile privind productivitatea nu trebuie să te transforme într-un robot dependent de succes. Eu o percep ca pe o înțelegere a lucrurilor pe care ți le propui – indiferent dacă este vorba despre a răspunde la toate e-mailurile, a hotărî care candidat să fie angajat în echipă sau a te relaxa pe o bancă în timp ce bei două piña colada (câte una în fiecare mână). Din punctul meu de vedere, atunci când ne propunem să facem ceva și chiar acționăm în acest sens, suntem complet productivi. Altfel spus, productivitatea nu implică încercarea de a îndeplini mai mult, ci de a îndeplini ce ți-ai propus. Această definiție este aplicabilă în orice context, indiferent de domeniul în care îți desfășori activitatea.

Dar chiar și cu această definiție (sper eu, mai umană), productivitatea și succesul sunt două fețe ale aceleiași monede, chiar și atunci când nu ne propunem să facem nimic mai mult decât să ne bucurăm de o zi de relaxare. Pentru moment, voi lăsa deoparte această definiție mai prietenoasă, pentru că merită să evaluăm urmărirea succesului folosind una mai tradițională a termenului: să faci progrese spre obiectivele și reușitele tale (să fii mai împlinit prin mijloace tradiționale).

Tacticile de creștere a productivității nu sunt nici bune, nici rele. Metodele, deprinderile și obiceiurile care ne fac să avem mai mult succes pot fi aplicate în scopuri incredibile. Am constatat acest lucru pe propria piele: productivitatea este unul dintre subiectele mele preferate și faptul că m-am concentrat asupra ei m-a determinat să scriu un număr mare de lucrări de care

sunt mândru. Este un nivel de succes pe care altminteri probabil că nu l-aș fi atins. Dar, în același timp, această concentrare asupra succesului a condus la extenuare și anxietate.

În domeniul productivității, ideea că încercarea de a face mai mult poate conduce la succes, dar poate să-ți cauzeze și mult rău este rareori discutată sau niciodată. Așa că, să vorbim despre asta.

Este greu să rezisti atracției sfaturilor despre productivitate, și pe bună dreptate. În fiecare zi avem sarcini de realizat atât la muncă, cât și acasă. Trăim vieți pline până la refuz de responsabilități. Într-o singură zi, este posibil să avem de realizat sarcini de lucru cu o durată de 10 ore (pe care să trebuiască să le facem în numai 8), în timp ce lucrăm de acasă și avem un copil bolnav în camera alăturată. Și în aceeași zi trebuie să ne facem timp să plătim facturile restante care s-au adunat în cutia poștală. Într-o altă zi – poate chiar în weekend – ar putea fi nevoie să ne ocupăm de sarcinile casnice, în timp ce pregătim cina pentru toată familia. Și în aceeași zi ar trebui să ne facem timp să ne și relaxăm cu adevărat.

În astfel de situații, sfaturile privind productivitatea funcționează surprinzător de bine. Cele care chiar dau roade își acoperă singure costul – ne recuperăm timpul utilizat, și chiar mai mult de atât. Dacă terminăm ceea ce avem de făcut în mai puține ore, câștigăm mai mult timp pentru ceea ce este important – muncă, hobbyuri și oameni cu care putem crea o legătură mai profundă.

Să luăm drept exemplu prioritizarea sarcinilor care îți compromit ziua de lucru. Dacă îți petreci doar câteva minute la începutul fiecărei zile stabilind ceea ce ai de făcut până seara, vei descoperi care sunt sarcinile cele

mai importante pe care le ai și vei înțelege care dintre ele merită cea mai mare parte a timpului tău. Aceste câteva minute de planificare te vor ajuta să economisești ore întregi, mai ales dacă este un lucru care te face să te axezi pe cele mai importante sarcini ale zilei sau să te oprești din lucrul la un proiect care ar putea fi delegat altei persoane din echipă.

Imaginează-ți preț de o secundă că ai câștigat la un concurs în care aveai șanse infime de reușită un serviciu scump de curățenie care îți va furniza un valet cu normă întreagă pe viață. (Numele lui este Kingsley.) Curățând după tine și familia ta, pregătind mesele, gestionându-ți calendarul (pe care îl numește jurnalul tău), făcând pe șoferul pentru tine prin tot orașul și multe altele, el îți oferă mult mai mult timp liber. Partea cea mai bună este că salariul chipeșului Kingsley este plătit integral până va ieși la pensie, peste 50 de ani. Nici măcar nu trebuie să-i dai bacșiș (până și el este inclus!). Deși acest scenariu este, din păcate, un vis fără speranțe pentru majoritatea dintre noi, cele mai bune tactici și strategii de creștere a productivității ne pot oferi beneficii similare. Asemenea lui Kingsley, ele ne furnizează mai mult din resursa noastră cea mai valoroasă: timpul.

Este promisiunea și partea minunată a sfaturilor privind productivitatea. Dacă îți dezvolti capacitatea de a-ți îndeplini sarcinile eficient, vei avea mai mult timp și mai multă atenție și energie de investit în ceea ce faci. S-ar putea chiar să ai mai mult succes.

Dar, spre deosebire de un valet, aceste sfaturi ar trebui să fie însoțite de un avertisment important: sunt utile, cu condiția ca, la un moment dat, să te oprești. Sfaturile privind productivitatea sunt influente, dar

necesită limite. Fără ele, obsesia pentru succes ne poate diminua productivitatea, deoarece ne îndepărtează de liniște.

Opusul liniștii

La câteva luni după atacul de panică, numărul sarcinilor mele de serviciu a mai scăzut puțin și am putut să analizez ce anume mă făcuse să ajung atât de anxios și epuizat. Voi discuta despre știința burnoutului în capitolul următor. Dar mai întâi să descifrăm ce înseamnă să fii liniștit – rezultatul final pe care îl urmărim.

Am descoperit rapid că cercetătorii nu studiază liniștea ca pe un concept de sine stătător. Majoritatea știm cum este o stare de calm⁵, iar definiția ei se găsește chiar și în dicționar, cu descrieri precum „o stare de liniște deplină” și „lipsită de mișcări grăbite, anxietate sau zgomot”. Dar termenul nu are o definiție clinică general acceptată. Au fost sugerate foarte puține astfel de definiții. De asemenea, calmul nu este o ramură a psihologiei, și nici nu există un instrument valid și de încredere conceput pentru a determina cu precizie cât de liniștită este o persoană. (După multe ore petrecute cercetând pe diverse motoare de căutare academice, m-am bucurat când, în cele din urmă, am găsit *Vancouver Interaction and Calmness Scale*.⁶ Însă, pe această scală, „starea de calm” se referă la gradul de sedare al unui pacient care beneficiază de ventilație mecanică în secția de terapie intensivă – inclusiv dacă își smulge tuburile și perfuziile!)

Nici nu are rost să vorbim despre cât de evaziv este calmul în viața de zi cu zi, având în vedere că este evaziv

până și în cercetări!

Din fericire, există o cale de a evita absența unei definiții clinice oficiale și de a rămâne, în același timp, fideli cercetării. Putem face asta prin explorarea anxietății. Deși cercetările privind starea de calm sunt foarte puține, cele care există prezintă o idee curioasă: liniștea este opusul anxietății. Putem începe să ne formăm propria definiție a liniștii explorându-i opusul.

Atunci când suntem anxioși, simțim o agitație interioară și suntem cuprinși de frică legat de ceea ce urmează. Cercetările arată că în perioadele de anxietate s-ar putea să fim nervoși sau încordați și incapabili să nu ne îngrijorăm. Alte semne ale anxietății includ incapacitatea de a ne relaxa, senzația de neliniște, enervare sau iritare și frica frecventă, ca și când s-ar putea întâmpla ceva îngrozitor în orice moment. Mă gândesc la propria anxietate ca la un fel de stare de nerăbdare permanentă, când momentele agitate ale zilei se lovesc unele de altele asemenea valurilor.

Liniștea este opusul acestei agitații. Din fericire, cercetările ne furnizează informații cu privire la diferența dintre aceste stări. Este important faptul că, deși anxietatea este o emoție neplăcută, caracterizată printr-o stare de excitație mentală puternică, calmul este una plăcută, caracterizată printr-o stare de excitație mentală scăzută.⁷

Cercetările au confirmat că liniștea și anxietatea există într-un continuum una cu cealaltă.⁸ Un studiu recent, publicat în *Journal of Personality and Social Psychology* al American Psychological Association, demonstrează că anxietatea nu trece „de la zero la intens” așa cum credem noi, ci ar trebui mai degrabă

privită ca un continuum care variază „de la calm profund la anxietate ridicată“:



Altfel spus, calmul nu este doar polul opus al anxietății – anxietatea este polul opus al calmului. Nu numai că depășirea anxietății ne aduce mai aproape de găsirea liniștii, dar atunci când stimulăm niveluri ridicate de calm, avem mult de așteptat înainte de a redeveni anxioși. Starea de liniște ne face rezistenți la anxietatea viitoare.

Dacă punem la un loc aceste concluzii, putem defini starea de calm drept „una pozitiv subiectivă, caracterizată de un nivel scăzut de excitație, însoțită de absența anxietății“. Pe măsură ce ne deplasăm dinspre capătul Anxietății ridicate al spectrului spre Calmul profund, sentimentele noastre de mulțumire devin mai intense, iar mintea se relaxează și e mai liniștită. În cele din urmă, odată ce gândurile și mintea se liniștesc, simțim calmul. În această stare suntem, de asemenea, mai puțin reactivi emoțional la evenimentele din viața noastră.²

Merită menționat faptul că nu simțim întotdeauna anxietatea și calmul în același fel. Starea noastră subiectivă este, de fapt, într-un continuă schimbare. Din acest motiv (și presupunând că nu suferi de o tulburare de anxietate, despre care voi vorbi pe scurt în caseta de mai jos), nu ar trebui să percepem anxietatea și calmul ca pe niște trăsături personale, ci mai degrabă ca pe niște stări prin care trecem în funcție de niște factori precum ceea ce se întâmplă în viața noastră și la cât stres suntem supuși într-un anumit moment. Anxietatea

este o reacție normală la o situație stresantă, mai ales una pe care o interpretăm ca fiind amenințătoare. Drept urmare, nu este nimic în neregulă cu tine dacă ai acest sentiment.

Unele zile sunt extrem de liniștite, dar includ unul sau două momente agitate – de exemplu, când mașina care ne duce la aeroport vine cu 30 de minute întârziere. Pe de altă parte, există zile pline de momente agitate care includ câteva momente plăcute de liniște – de exemplu, atunci când stresul acumulat la muncă dispare în momentul în care ajungem acasă și copiii aleargă spre noi să ne îmbrățișeze.

Calea spre găsirea liniștii – care implică diminuarea anxietății și găsirea de strategii care să ne conducă spre celălalt capăt al spectrului – presupune eliminarea stresului, depășirea stării de burnout și rezistența la distrageri, în timp ce devenim mai implicați, mai atenți și mai productivi.

Înainte de a continua, ar trebui să mă pun în pielea unui avocat (ceea ce nu fac în mod obișnuit, dar mă bucură din când în când) și să menționez că sfaturile furnizate în această carte nu ar trebui interpretate și nici nu sunt menite să servească drept înlocuitor pentru sfaturile furnizate de cadrele medicale calificate. Este obligatoriu să consulți un medic dacă te confrunți cu un nivel de anxietate care te împiedică să-ți desfășori activitățile de zi cu zi sau dacă te face să simți că mintea este un loc neplăcut în care să-ți petreci timpul. În cazul în care ești curios să afli dacă suferi de o tulburare de anxietate – numită și trăsătură anxioasă, în loc de stare de anxietate – și

nu vrei să discuți cu un profesionist, îți recomand să cauți Scara de evaluare a tulburării de anxietate generalizată⁰² (GAD-7). Acest chestionar gratuit, disponibil pe internet, servește drept test de evaluare a tulburării de anxietate generalizată. Testul conține șapte întrebări scurte și nu îți va lua mai mult de un minut sau două să răspunzi. Vei fi întrebat cât de des te confrunți cu simptomele de anxietate pe care le-am menționat în urmă cu câteva paragrafe și pe care le-am adaptat direct din acest test. Concluzia este că trebuie să ceri ajutor dacă este necesar, chiar dacă nu ești sigur că ai avea nevoie! Intenția mea în această carte este să ofer ajutor pentru gestionarea anxietății subclinice de nivel scăzut cu care ne confruntăm mulți dintre noi, mai ales în lumea de azi, obsedată de succes.

opinia mea, este unul dintre cele mai importante ingrediente pentru a duce o viață bună. O persoană care nu se gândește niciodată la ce ar vrea să realizeze în timpul de care dispune rareori încearcă să-și îmbunătățească viața sau să trăiască într-un mod care să corespundă valorilor sale. Trebuie să ne petrecem măcar o parte din timp încercând să ne atingem obiectivele. În plus, mintea noastră are nevoie de lucruri în care să se implice pe parcursul zilei. (Implicarea ne face mai fericiți decât oricare alt ingredient din viața noastră – vom discuta mai multe despre acest subiect în capitolele următoare.)

La celălalt capăt al spectrului se află persoana care este constant motivată de mentalitatea succesului, pentru care realizările și productivitatea sunt mai importante decât orice altceva – inclusiv decât alte ingrediente care fac viața mai bună, precum fericirea, conexiunea și liniștea. Pentru această persoană, productivitatea este o religie pe care o practică la locul de muncă și în toate celelalte aspecte ale vieții sale. Pe măsură ce productivitatea și succesul s-au împletit cu poveștile care îmi formau identitatea, m-am apropiat tot mai mult de acel capăt al spectrului. Dacă poveștile despre succes s-au împletit cu identitatea ta sau îți este greu să lași deoparte mentalitatea succesului chiar și atunci când vrei să te relaxezi, este posibil să fi trecut și tu de această parte a spectrului.



Atunci când succesul motivează aproape tot ceea ce realizăm, riscăm să nu ne mai facem timp ca să ne reîncărcăm cu energie, să încetinim ritmul sau să ne

bucurăm de roadele realizărilor noastre – ironic, toate acestea ne fac să fim mai motivați și mai productivi pe termen lung. Trebuie să ne petrecem cel puțin o parte din timp reîncărcându-ne cu energie, întrucât altfel riscăm să ajungem la epuizare.

Gândește-te în ce zonă a spectrului te încadrezi, mai ales dacă îți pasă de productivitate și succes mai mult decât le pasă celorlalți. În ceea ce privește liniștea, mentalitatea succesului poate reprezenta o sabie cu două tăișuri dacă o ducem la extrem. Ea ne va aduce mai puțină fericire și ne va cauza mai mult stres. Să analizăm pe rând fiecare dintre aceste idei.

Mai puțină bucurie

Una dintre primele descoperiri pe care le-am făcut în căutarea liniștii a fost că mentalitatea succesului inhibă foarte mult bucuria pe care o simt în fiecare zi. Motivul este unul simplu: ea transforma aproape toate aspectele vieții mele în sarcini care trebuiau îndeplinite. Așa cum se spune, atunci când singura unealtă de care dispui este un ciocan, fiecare problemă arată ca un cui. Cam aceeași idee se aplică și aici: atunci când vezi tot ceea ce faci prin prisma mentalității succesului, toate aspectele din viață arată ca niște sarcini de realizat. Astfel, mentalitatea succesului compromite nivelul de bucurie pe care îl simți în fiecare zi, determinându-te să alternezi între perioade de productivitate și vinovăție (atunci când nu ești productiv).⁰³

Am descoperit asta din proprie experiență. În loc să savurez mâncăruri delicioase, le mâncam în timp ce ascultam distras un podcast sau urmăream un videoclip pe YouTube, într-o încercare de a face mai multe lucruri

În același timp și de a mă absolvi de vinovăția pe care o simțeam pentru că luam o pauză (vom discuta mai detaliat despre acest subiect în capitolul 8). Am ales activitatea continuă în detrimentul plăcerii autentice, cu încăpățănare și în mod repetat. Nici când programam o întâlnire cu un prieten la sfârșitul zilei nu reușeam să scap de cătușele acelei mentalități. Mă gândeam constant la ce am de făcut a doua zi la muncă. Pe măsură ce am devenit tot mai concentrat asupra nivelului meu de productivitate, îmi pare rău să o spun, dar până și cele mai plăcute activități din viața mea – timpul petrecut cu soția, mesele și alte experiențe incredibile – s-au transformat în sarcini de realizat. Până și vacanțele au devenit o sarcină, nu o experiență de care să mă bucur.

Productivitatea a devenit scopul principal. Desigur, ea reprezintă în sine un scop de speriat: ar trebui percepută drept *un mijloc de atingere a unui scop mai important*, precum acela de a avea mai mult timp liber, independență financiară sau mai mult spațiu pentru a crea conexiuni autentice cu alte persoane.⁰⁴

Asemenea multora dintre noi, și eu mi-am trăit viața la capacitate maximă, cu foarte puțină leneveală sau timp liber în program. Cel puțin aceasta era povestea de care mă convinsesem. Aparent, aveam suficient timp, doar că nu îl petreceam realizând activități care să mă facă să mă simt implicat sau liniștit. Ori de câte ori atingeam un stadiu important de productivitate, mentalitatea succesului prelua din nou controlul, iar eu mă concentram asupra următoarei sarcini de realizat, fără să apreciez cu adevărat ultimul succes.

Este plăcut să avem o mentalitate a succesului atunci când ne aflăm la locul de muncă, în intervalul de lucru

din companie. Munca este modalitatea prin care oferim timp în schimbul unei remunerații. Dacă lucrurile sunt echitabile, suntem plătiți pentru productivitate într-un anumit interval. Productivitatea conduce la realizări mai mici, care ulterior au ca rezultat altele mai semnificative. Dar dacă nu suntem atenți, aceeași mentalitate care conduce la realizările noastre de la locul de muncă ne poate împiedica să ne bucurăm de cele mai bune aspecte din viață atunci când nu dăm la schimb timpul pe bani. În loc să ne bucurăm de acele momente, noi bifăm căsuțe și ne petrecem tot mai puțin timp bucurându-ne de roadele realizărilor noastre – vacanțele, casa cu două etaje, timpul petrecut cu familia – lucrurile pentru care muncim de fapt cu atâta sârguință.

Dacă pierzi din vedere aceste lucruri, așa cum am făcut eu, ai putea descoperi că *totul se transformă în muncă*– ceva ce trebuie să faci pentru a obține un rezultat. Lista ta de sarcini devine un jurnal de chestii pe care trebuie să le faci, în loc de lucruri de care să te bucuri.

Este surprinzător de ușor să te silești să devii o persoană mai productivă. La urma urmei, este imposibil să vrei să-ți îmbunătățești viața fără ca mai întâi să stabilești că nu te ridici la nivelul celorlalți. Astfel, autoperfecționarea devine o capcană, mai ales atunci când duci mentalitatea succesului la extrem.^{[05](#)}

Spre deosebire de mine, sper că tu nu ai ajuns atât de aproape de capătul spectrului productivității. Dar ideea rămâne aceeași: fără limite, mentalitatea succesului ne determină să fim mai puțin fericiți, mai ales când este vremea să ne relaxăm.

Dacă permanent încercăm să dobândim succesul, nu ne bucurăm niciodată cu adevărat de locul în care ne aflăm, de ceea ce facem sau, și mai important, de persoana alături de care realizăm toate acele lucruri.

Mirajul productivității

Un al doilea cost al mentalității succesului este unul la care am făcut deja aluzie: ne determină să devenim ocupați inutil, mai ales cu sarcini mici și lipsite de importanță, pentru că ne împinge să facem ceva în fiecare clipă. Această activitate continuă este adesea un simplu semnal pe care îl trimitem către partea evaluatoare a minții ca să o atenționăm că avansăm spre realizările pe care ni le-am propus – chiar dacă nu facem decât să trecem de la o aplicație la alta, să vedem ce mai e nou pe rețelele de socializare sau să citim în mod impulsiv știrile. Ne simțim mai puțin vinovați atunci când derulăm niște actualizări lipsite de sens decât atunci când ne odihnim și ne reîncărcăm cu energie – chiar dacă acest lucru ne epuizează și ne stresează.

Evident că activitatea este o parte firească a vieții și rezultatul responsabilităților semnificative pe care le acumulăm în ani, dar, în același timp, era dispozitivelor portabile cu acces la internet a adus cu sine un nivel nou și inutil de activitate. Cu numai câteva decenii în urmă, acest nivel de activitate nu exista. În prezent, atunci când avem câteva minute libere între întâlniri, tindem să ne concentrăm asupra stimulării minții, în loc să ne gândim cu ce am vrea să rămânem din timpul de care dispunem. Când actualizăm încă o dată e-mailul, verificăm încă o dată Instagramul sau navigăm fără scop

pe Twitter, ne simțim ocupați, iar această activitate ne păcălește mintea să creadă că realizăm ceva. Dar, în realitate, este doar un miraj al productivității.

Din păcate, această activitate ne îndepărtează de starea de liniște, deoarece ne determină să ne asumăm mai mult stres cronic decât este necesar.⁰⁶ Pe măsură ce m-am adâncit tot mai mult în cercetările privind anxietatea și liniștea, eliminând sursele de stres cronic din viața mea – dintre care o mare parte proveneau din acest strat de activitate inutilă, cauzat de mentalitatea succesului –, am făcut cele mai mari progrese în găsirea liniștii profunde. Nu pot sublinia suficient această idee: stresul cronic, care provine în mare parte din mentalitatea succesului, este probabil cel mai mare blocaj pe care va trebui să-l depășești pentru a găsi liniștea mintală de lungă durată.

Permite-mi să-ți explic. Pe scurt, în timpul vieții ne confruntăm cu două tipuri de stres. Primul este stresul acut, temporar și adesea unic – un zbor reprogramat, o piesă de Lego pe care călcăm în toiul nopții sau o ceartă cu partenerul de viață care este, în cele din urmă, soluționată. Din fericire pentru noi, corpul nostru a fost conceput să facă față stresului acut – în cea mai mare parte a istoriei umane, stresul acut a fost principalul tip de stres cu care s-a confruntat omenirea. Timp de milioane de ani, noi, ființele umane, nu am reprezentat decât o pradă delicioasă devorată de leoparzi, șerpi și hiene gigantice.¹⁰ Reacția corpului nostru la stres ne-a furnizat puterea fizică și mintală de a face față acestui tip de amenințări.

Prin însăși definiția lui, stresul acut este de scurtă durată și temporar. S-ar putea să fii familiarizat cu modul în care reacționezi la episoadele de stres acut:

corpul secretă cortizol, un hormon al stresului, care îi activează reacția la această stare, ceea ce ne furnizează puterea mintală și fizică de care avem nevoie pentru a ne lupta cu orice ne stresează, astfel încât să ne putem continua viața. Corpul tău este inundat de adrenalină, pupilele ți se dilată și fie fugi, fie omori hiena ucigașă ca un dur ce ești.

Stresul are o reputație proastă, dar pe nedrept. Adevărul este mai nuanțat de atât: stresul nu este distractiv atunci când îl simțim, dar conferă sens vieții. Stresul acut este asemănător unui tunel pe care trebuie să-l traversăm pentru a ajunge într-un loc mai bun la celălalt capăt al lui. Amintirile frumoase sunt adesea rezultatul experiențelor stresante. Nunțile sunt stresante. La fel este și prepararea unei cine în weekend pentru familia ta extinsă sau să vorbești despre munca ta în fața a sute de persoane. Dar acest tip de experiențe sunt cele care dau sens vieții. După cum spunea în mod elocvent psihologa Kelly McGonigal în *Partea pozitivă a stresului*: „Dar dacă îndrepti un obiectiv mai larg spre viața ta și scazi fiecare zi pe care ai simțit-o ca fiind stresantă, nu vei obține, la final, o viață ideală. În schimb, vei ajunge să scazi și experiențele care te-au ajutat să crești, provocările de care ești cel mai mândru și relațiile care te definesc.”¹¹ Stresul acut ne oferă amintiri la care să privim în urmă, experiențe care ajung să ne facă să ne simțim bogați și încercări de pe urma cărora nu avem de ales decât să ne dezvoltăm.

În schimb, stresul „cronic” este fix opusul. Este tipul de stres negativ, foarte dăunător, care pare să nu dispară niciodată și cu care ne confruntăm în permanență – în mod cronic. În loc de zborul anulat o singură dată, aici

este vorba despre traficul epuizant cu care ne confruntăm în fiecare nenorocită de zi în drum spre muncă. În loc de cearta ocazională cu partenerul de viață, este vorba despre sentimentele ireconciliabile care apar ori de câte ori purtăm o discuție cu el.

În cazul stresului acut, putem vedea o soluție chiar și atunci când el atinge apogeul. Corpul nostru are posibilitatea să-și revină după ce depășim experiența stresantă. Dar acest lucru nu se aplică în cazul stresului cronic. Din nefericire pentru noi, în lumea de azi condusă de succes, sursele de stres cronic sunt inepuizabile. Ba mai mult decât atât, unele dintre ele sunt chiar ascunse – rezultatul activității noastre inutile.

Multe dintre sursele stresului cronic sunt ușor de identificat – te chinui să câștigi un trai decent, te confrunți cu negativismul constant al colegilor tăi enervanți de muncă și ești nevoit să ai grijă de bolnavii din familie – și reprezintă niște experiențe interminabile care tensionează.

Dar există și alte surse ascunse ale stresului cronic. Adesea, alegem să fim atenți la ele, deoarece ne stimulează mintea să se simtă productivă. O parte din acest stres provoacă dependență, pentru că este stimulatивă sau ne conferă validare – în ciuda faptului că, la un anumit nivel, mintea noastră evaluează stimulii ca fiind amenințători. De exemplu, s-ar putea să descoperi că aplicația Twitter este stimulatивă și provoacă dependență, dar gândește-te și la cum mintea ta este inevitabil zdruncinată după accesarea ei. Sau s-ar putea să descoperi că, deși aplicația Instagram este la fel de stimulatивă, te simți inadecvat după ce o folosești, deoarece, așa cum susținea Frances Haugen, denunțătoarea Facebook în mărturia făcută în fața

Congresului, aplicația vizează două aspecte: corpurile și compararea stilurilor de viață.¹² Rețelele de socializare sunt pline de conținut care ne face să ne simțim necorespunzător și ne provoacă un stres inutil.

Multe, dacă nu chiar toate sursele noastre importante de distragere a atenției, reprezintă și surse de stres cronic. Acest lucru este valabil mai ales în cazul perioadelor agitate, când o proporție mai mare din conținutul care ne distrage atenția este periculos.

Oricât de stimulative ar fi e-mailul, rețelele de socializare și știrile, ne îndreptăm adesea atenția spre aceste subiecte deoarece sunt stresante, dar și inedite și amenințătoare. Multe dintre aceste pagini de internet și aplicații stresante ne furnizează și o stimulare variabilă – ceea ce înseamnă că uneori există lucruri noi și stimulative de verificat, iar alteori, nu. Asta face ca aceste surse de stres să provoace dependență. De asemenea, stresul poate crea dependență și din cauză că este familiar, asemenea unei relații toxice cu care ne-am obișnuit și care ar lăsa un gol ciudat în viața noastră dacă ar dispărea.

Știrile reprezintă un exemplu excelent de factor de stres cu care ne-am obișnuit, mai ales în ultimii ani. Deși consumăm știrile în mod deliberat, în general, pentru a rămâne informați, acest lucru ne face să devenim mai stresați decât ne dăm seama. În mod ironic, e o situație care ne diminuează capacitatea mintală de a face față știrilor care ne afectează direct pe noi sau pe cei dragi. Un studiu a revelat că participanții care au urmărit știrile despre atentatul de la maratonul din Boston timp de șase sau mai multe ore au înregistrat un nivel mai ridicat de stres decât un participant la cursă care fusese afectat în mod direct de acel

incident.¹³ Un alt studiu a arătat că urmărirea constantă a reportajelor despre atacurile teroriste interne îi făcea pe telespectatori să prezinte simptome de tulburare de stres posttraumatic.¹⁴ Dar și mai rău de atât, s-a demonstrat că urmărirea știrilor negative îi determină pe telespectatori să consume și mai mult conținut periculos în viitor, alimentând ceea ce unii cercetători numesc „ciclul angoasei”. Dacă citești și urmărești multe știri, reflectă puțin la aceste studii. Situația este valabilă și în cazul altor surse de distragere a atenției: doar pentru că un anumit lucru îți stimulează mintea nu înseamnă că te face fericit sau că nu este stresant sau periculos. Adesea, este valabil și opusul. În timp ce bem o ceașcă delicioasă de cafea, s-ar putea să scoatem o exclamație de relaxare după prima înghițitură. Dar nu facem niciodată asta după ce verificăm rețelele de socializare.

Din păcate, corpul nostru nu poate face diferența între stresul acut și cel cronic: el reacționează la fel la ambele. Asemenea unei parașute, reacția corpului la stres este concepută să intervină doar ocazional. Timp de milioane de ani, organismul nostru a fost conceput să ne ajute să ne mobilizăm pentru a depăși factorii de stres ocazionali, semnificativi, care ne pun viața în pericol, și apoi să ne reluăm viața.

Dorința noastră de activitate, care este stimulată de mentalitatea succesului, ne poate costa mult dacă nu suntem atenți. Trebuie să ne temperăm mentalitatea chiar și atunci când căutăm succesul. Deci, cum putem face asta?

Pentru a încheia acest capitol, să discutăm despre două strategii utile de reducere a costurilor asociate mentalității succesului și poveștile pe care ni le spunem

despre productivitate. Aceste strategii ne pot ajuta să ne îndepărtăm de capetele extreme ale spectrului productivității, făcându-ne astfel să simțim mai puțin stres și mai multă bucurie – ceea ce ne va conduce spre liniștea profundă.

Cele două strategii sunt următoarele: stabilește-ți „orele de productivitate” și creează un „inventar al stresului”. Să le analizăm pe rând.⁰⁷

Orele de productivitate

Mentalitatea succesului necesită limite – fără ele, tinde să-ți acapareze viața. (Vom discuta motivele în capitolul 4.) După ce mi-am dat seama că filtrez majoritatea momentelor zilei prin prisma dorinței de a deveni cât mai productiv posibil, am început să-mi fac timp pentru a nu îmi păsa, în mod voit, de productivitate sau succes și mi-am impus acele limite. Astfel, puteam să-mi realizez sarcinile între orele stabilite de mine și să-mi fac timp pentru liniștea de care aveam nevoie. Acest lucru contravenea tuturor instinctelor pe care le dobândisem ca urmare a studiului productivității. Dar stabilirea unor ore în care să nu-mi pese de productivitate sau succes a funcționat surprinzător de bine. De fapt, îmi retrag cuvintele: am fost șocat de cât de bine a funcționat.

De atunci, la începutul fiecărei zile îmi stabilesc orele de productivitate. Altfel spus, este intervalul în care muncesc, indiferent că este vorba despre sarcinile de serviciu sau gospodărești. (Mi se pare util să-mi stabilesc orele de productivitate pentru ambele, pentru a-mi impune limite atât la serviciu, cât și acasă, dar s-ar putea ca modul tău de organizare să difere.) Ideea este

ca în aceste ore să realizezi sarcinile care au o limită de timp asociată. În acest interval, adoptă mentalitatea succesului – îți petreci timpul ocupându-te de cele mai importante sarcini și finalizând cât mai multe dintre ele. Numărul de ore de care ai nevoie depinde de câte sarcini trebuie să realizezi într-o zi, cât de productiv ești și dacă beneficiezi sau nu de un valet care te urmează oriunde mergi. Cu cât apreciezi mai mult modul tradițional de evaluare a realizărilor, cu atât va merita să-ți alocați mai multe ore de productivitate pentru sarcinile zilnice.

Aplicarea acestei tactici este simplă. Pentru a stabili numărul de ore, la începutul fiecărei zile (sau la sfârșitul celei precedente) trebuie să analizezi ce anume ai de făcut – câte întâlniri ai programate și când, câte sarcini ai de realizat la serviciu și acasă – și să alegi intervalele orare în care vei realiza tot ce ți-ai propus. Dacă ai un program de lucru fix, de la 9:00 la 17:00, orele de productivitate ar trebui să includă întregul interval (mai puțin pauza de prânz și alte pauze).

Bineînțeles că vei avea și ore de productivitate în care nu vei putea realiza nimic, chiar dacă ai vrea. Se poate întâmpla dacă ești blocat în niște întâlniri plictisitoare în cadrul cărora nu ai niciun rol, dar prezența este obligatorie. Dar ideea principală este că, dacă ai fi putut alege să nu participi și să te străduiești să-ți atingi obiectivele în acel interval, ai fi făcut-o, deoarece ai adoptat mentalitatea succesului.

Orele de productivitate reprezintă o tactică utilă de gestionare a stresului de la locul de muncă, deoarece ele dictează că există un final prevăzut – chiar și atunci când ești foarte aglomerat și nu dispui decât de o oră sau două de libertate seara. Din fericire, dat fiind faptul

că ai ales să lași munca deoparte în acel interval liber, este mai puțin probabil să te simți vinovat pentru lipsa de productivitate. Poți separa poveștile, stresul, anxietatea cauzată de muncă – și mentalitatea succesului – și îți poți face timp pentru relaxare. Chiar și în perioadele haotice, când s-ar putea să ți se pară mai logic să-ți stabilești orele libere (nu pe cele de productivitate), îți vei crea un mic interval în care să nu te preocupe lucrurile pe care le ai de făcut. Vinovăția și stresul cronic generate de muncă nu se vor infiltra în acest interval, mai ales după ce ajungi să îți faci un obicei din a-l păstra strict pentru tine.

De asemenea, când vine vorba despre orele de productivitate, mai avem de-a face și cu ceea ce se poate numi „efectul termenului-limită“. Atunci când îți impui un timp limitat pentru a realiza ceva – un deadline – nu ai de ales decât să te aduni și să acționezi ca o Persoană Devotată Productivității. Pe măsură ce reușești să-ți dai seama din ce în ce mai bine de câte ore ai nevoie, probabil că te vei surprinde singur de cât de multe poți realiza într-un timp foarte scurt. Aplicarea acestei tactici îți va elibera, cel mai probabil, foarte mult timp.

Mie mi s-a părut distractiv să folosesc aceste ore de productivitate pentru a-mi dezvolta intenționat și abilitățile – inclusiv să învăț să fotografiez, să învăț noi limbaje de programare și să cânt la pian (nu mă descurc prea bine încă). Nu trebuie să fii prea strict în această privință; relaxează-te și realizează diverse sarcini. Nu uita că productivitatea nu trebuie să fie extrem de stresantă, mai ales atunci când lucrezi cu calm. În general, ar trebui să te concentrezi mai mult asupra direcției în care te îndrepti decât asupra vitezei. Intenția bine gândită este mai importantă decât agitația lipsită de

țintă. În plus, ceea ce pierzi ca urmare a încetinirii vei compensa cu prisosință prin chibzuință.

În timp, încearcă să faci un efort să folosești orele de productivitate pentru a te concentra asupra sarcinilor mai importante de la serviciu și de acasă. Telefonul, rețelele de socializare și alte surse de distragere a atenției te vor aștepta întotdeauna la finalul acestor ore. Intervalul de timp respectiv este destinat realizării sarcinilor care te ajută să ții pasul și să faci progrese. Dacă desfășori activități intelectuale, lucrează mai încet decât crezi că ar trebui și alocă suficient timp reflecției. Sunt doi factori-cheie pentru creșterea productivității atunci când lucrezi cu mintea, deoarece te ajută să fii mai strategic și mai puțin reactiv. În cele din urmă, vei descoperi că a lucra mai încet te ajută să economisești mai mult timp.

Atunci când succesul contează, concentrează-te asupra productivității. Atunci când semnificația contează, lasă productivitatea deoparte.

În mod evident, trebuie să adaptezi acest sfat la tipul de activitate pe care o desfășori și la viața pe care o duci: dacă ești agent de vânzări, ar putea fi nevoie să te conectezi mai des la internet seara decât dacă ești scriitor. Dar atunci când munca se impune inevitabil în orele tale libere, grupează mai multe sarcini mici pentru a înlocui stresul cronic al unei distrageri continue cu stresul acut, dar controlat.

Aceste ore funcționează și pentru că este mai rău să fii nevoit întotdeauna să lucrezi cât de cât decât să lucrezi câteva ore suplimentare în care să fii concentrat și productiv. Perioadele de muncă concentrată conduc la implicare, ceea ce ne face să simțim că există un scop în spatele eforturilor noastre. În schimb, să-ți verifici

toată ziua compulsiv e-mailul de serviciu va conduce la stres cronic. Dacă nu ești plătit suplimentar pentru „a sta de gardă“, gândește-te dacă trebuie cu adevărat s-o faci, mai ales dacă munca reprezintă o sursă semnificativă de stres cronic pentru tine. Aplică această strategie indiferent de cât de util te face munca să te simți.

Folosește-te de timpul tău liber pentru a te relaxa, a te conecta cu alte persoane, a te destinde și a-ți găsi liniștea. Poți încerca să-ți ocupi acest timp cu câteva dintre activitățile indicate în capitolul 7. În timpul acestor ore, distanțează-te de lucrurile care îți provoacă anxietate. Nu te gândi la rezultate, la productivitate sau la cum să realizezi mai multe lucruri în timpul de care dispui. Este intervalul de timp în care trebuie să te bucuri de roadele productivității, nu să adaugi și mai multe sarcini pe listă. De exemplu, ai putea să te bucuri de ceva din lista de lucruri de savurat (o idee din capitolul 4).

Vinovăția este o formă de tensiune internă, iar la locul de muncă, ea este modalitatea prin care creierul ne spune că ar trebui să lucrăm la alt proiect – că ar trebui să ținem cont de costul de oportunitate al timpului nostru. Dacă nu ești obișnuit să te deconectezi intenționat, te vei simți vinovat în timpul liber, mai ales atunci când începi să deprinzi acest obicei. Este un lucru perfect normal. Tot ce trebuie să faci este să observi vinovăția și să încerci una sau două dintre strategiile furnizate în această carte (capitolul 8) pentru a o împiedica să-ți strice timpul liber. De asemenea, vinovăția va apărea și în timpul orelor de productivitate. Când se întâmplă acest lucru, gândește-te dacă lucrezi cu intenție și dacă te ocupi de cele mai importante

lucruri. Dacă te hotărăști să încerci această tactică de stabilire a orelor de productivitate, sper să ajungi la aceeași concluzie ca mine: că orele de productivitate separă stresul de la locul de muncă și te ajută să-ți faci timp pentru ceea ce te bucură.

Dacă vrei să ai mai mult de câștigat din acest interval, iată câteva sfaturi utile:

- **Reține că este nevoie de timp pentru a înțelege de câte ore de productivitate ai nevoie în fiecare zi.** Este aproape sigur că nu vei face o estimare corectă de la început și că îți vei aloca mult prea multe ore, iar apoi mult prea puține. Dar cu timpul vei deveni mai conștient de capacitatea ta zilnică. Dacă îți este greu să stabilești de câte ore ai nevoie, gândește-te la cât de multe sarcini ai de realizat într-o zi, la cât de multe întâlniri trebuie să participi, la cât de epuizat te simți, la câtă energie ai și la cât timp crezi că ți-ar lua să realizezi sarcinile de pe listă.
- **Încearcă să faci o pauză între intrarea în modul productiv pentru muncă și casă și viața de familie.** Acest lucru îți permite să faci tranziția de la un rol din viața ta (acela de lider, mentor, manager, persoană care rezolvă probleme, director sau student) la altul (părinte, bunic, prieten sau model de urmat).
- **Creează o „listă pentru mai târziu“ pentru momentele în care te vei afla în modul de relaxare.** Sau cel puțin notează undeva ce ai de făcut și ideile de lucru care îți vin, ca să nu te mai gândești la ele, dar să le poți utiliza ulterior. Nu uita: cu cât faci mai rar trecerea de la un mod la

altul, cu atât vei putea să lucrezi și să te relaxezi mai bine.

- **Fii strict în privința opririi la sfârșitul intervalului de productivitate.** Setarea unei alarme care să sune cu o oră înainte de sfârșitul intervalului ți-ar putea fi utilă. În mod straniu, chiar și să te oprești în mijlocul unei activități ar putea fi util, deoarece mintea va continua să se gândească în subconștient la acea activitate până a doua zi. Testează până găsești ce funcționează cel mai bine în cazul tău.
- **Încearcă să limitezi comutarea între cele două moduri.** Cu cât treci mai rar de la modul productiv la cel de relaxare, cu atât mai puțin vei fi tulburat de aceste tranziții și vei simți că deții mai mult control asupra zilei tale. De asemenea, reține că este perfect în regulă să treci încet la modul productiv. Să treci de la o sarcină la alta sau să începi să lucrezi ar putea dura câteva minute. Este în regulă. Ba chiar este normal.
- **Fii flexibil dacă lucrezi cu spor la sfârșitul orelor de productivitate și vrei să continui să lucrezi.** Gândește-te la modalități prin care să te recompensezi. De exemplu, dacă ai un program de muncă flexibil, încearcă să lucrezi mai puține ore a doua zi după ce ai realizat un număr neobișnuit de mare de sarcini. Sau ți-ai putea alocă mai puține ore de productivitate în zilele în care lucrezi la multe sarcini pe care le-ai amânat.
- **Nu intra în modul productiv de la prima oră a dimineții.** Te rog, chiar te implor să nu faci asta. Trezește-te încet și începe-ți ziua treptat. Gândește-te la ce sarcini vrei să realizezi. Nimic

nu te va face să simți mai puțin că deții controlul decât verificarea e-mailului de îndată ce te trezești. Dimineața petrecută în ritm lent îți permite să-ți petreci ziua în mod cumpănit.

- **Încearcă să faci sprinturi de concentrare acasă.**

Dacă ai câteva sarcini de realizat, încearcă să setezi pe un cronometru un interval de 15 minute în care să te provoci să speli cât mai multe vase (sau să faci oricare altă activitate). Un interval scurt de 15 minute de sarcini gospodărești poate conduce la realizarea unor activități fragmentate în 30-45 de minute. Eu am observat că aceste reprize scurte funcționează cel mai bine dacă nu devii prea rigid în legătură cu întreruperile. Este în regulă să fii întrerupt, mai ales de persoanele pe care le iubești. Reține că oamenii sunt motivul productivității. Amintește-ți asta ori de câte ori copilul sau partenerul tău de viață are nevoie de o îmbrățișare.

Orele de productivitate și structura pe care o furnizează ele reprezintă o modalitate grozavă de a-ți impune limite în ceea ce privește munca ta de zi cu zi. Mai mult decât atât, cu timpul, ele te vor ajuta să faci mai multe progrese spre atingerea obiectivelor.

Arta productivității constă în a ști când ar trebui să-ți pese de productivitatea însăși.

Inventarul stresului

Pe lângă mentalitatea succesului din timpul orelor de productivitate, merită să faci și o listă cu sursele de stres din viața ta, indiferent dacă ele sunt cronice sau acute. Este a doua strategie pe care ar trebui să o aplici,

deoarece are și avantajul că o vei putea consulta pe tot parcursul cărții.

Iată provocarea: ia o foaie de hârtie și enumeră toate lucrurile din viața ta care te stresează. **Nu omite nimic.** Gândește-te cum decurge ziua: analizează-ți rutina de dimineață, activitatea (pentru care s-ar putea să ai nevoie de o foaie separată) și responsabilitățile din viața personală. Nu încerca să stabilești dacă sursele de stres sunt cronice sau acute, mici sau mari sau ce factori de stres ar trebui să suporti sau să gestionezi. Descarcă-te și notează totul pe hârtie. Nu uita să extinzi definiția stresului și să incluzi cât mai multe dintre distragerile care reprezintă niște surse mărunte, dar ascunse, de stres.

Să vezi în fața ochilor toate formele de stres cu care te confrunți te va ajuta să faci un pas în spate – chiar dacă pe unele dintre ele le percepi ca pozitive. Odată ce ai enumerat factorii de stres, clasifică-i folosind o foaie de hârtie cu două coloane: una pentru sursele de stres pe care le poți preveni, cealaltă pentru cele pe care nu le poți preveni.⁰⁸ Înainte de a face acest lucru, nu uita că sursele de stres pe care nu le poți preveni vor fi probabil mai numeroase decât cele pe care le poți evita. Acest lucru este normal și de așteptat.

Abordarea problemei fructelor din copac afla-te la îndemână

Stresul ne face să ne simțim ocupați, iar activitatea, productivi și importanți. Dar să trăim cu mentalitatea succesului ne poate stresa în mod inutil. Tocmai de aceea exercițiul menționat este folositor: poți face un

pas înapoi de la sursele de stres din viața ta pentru a stabili cât de multe dintre ele sunt cu adevărat necesare.

Efectuând eu însumi această activitate, am fost surprins de numărul mare al surselor de stres cu care mă confruntam și care puteau fi prevenite, mai ales cele de stres cronic. Iată câteva exemple:

- **paginile de internet dedicate știrilor**, care mă expuneau constant la informații pe care mintea mea le percepea drept o amenințare, dar pe care mă simțeam obligat să le urmăresc oricum
- **emisiunile de știri de seară**, care îmi dădeau o stare de neliniște chiar înainte de culcare
- **actualizările inutile ale e-mailului** – unde întâlneam adevărate „incendii” de stres pe care trebuia să le sting și noi sarcini de rezolvat
- **o relație toxică** care îmi influența nivelul de stres și în care mă implicam în mod regulat
- **indicatorii de performanță** pe care îi actualizam frecvent – numărul de descărcări de podcasturi și al vizitatorilor pe pagina de internet și vânzările cărților – și care mă făceau să mă simt ori în extaz, ori deprimat, în funcție de cifrele din ziua (sau ora) respectivă
- **doi clienți** care îmi cauzau mai mult stres decât toți ceilalți la un loc
- **Twitter**, care îmi furniza un flux constant de actualizări negative care mă înfuriau
- **Instagram**, care îmi arăta lucruri din cauza cărora să fiu invidios și mesaje pe care să le citesc, împreună cu numeroase imagini noi care îmi mențineau interesul

În funcție de cât de înrădăcinată este o sursă de stres în viața ta, gestionarea ei poate necesita destul de mult efort. Nu este mereu la fel de simplu precum ștergerea contului de Facebook – deși nu am întâlnit încă nicio persoană care să regreta că a făcut asta. Conceperea unui plan pentru eliminarea unei relații toxice se va dovedi probabil mai dificilă decât gestionarea stresului mintal pe care ți-l provoacă locuința ta dezordonată. În mod similar, să găsești o modalitate de a te retrage din proiectul profesional care îți provoacă majoritatea stresului de la locul de muncă s-ar putea să se dovedească mai dificil decât să renunți la clubul lipsit de importanță pe care îl frecventezi după orele de program.

E posibil să te împotrivești unei astfel de acțiuni, dar dacă vrei cu adevărat să-ți găsești liniștea, te încurajez să perseverezi. Împotrivirea face parte din proces. Așa cum voi explica în capitolul următor, stresul cronic poate avea un cost mult mai mare decât ai crede.

Și eu mi-am gestionat sursele de stres care puteau fi prevenite. Am înlocuit paginile de internet dedicate știrilor și emisiunile de știri cu un abonament la ziarul de dimineață – înlocuind sursele de știri care se actualizează o dată la cinci minute cu informații tipărite care se actualizează o dată pe zi. M-am asigurat că am întotdeauna un anumit motiv important pentru a-mi verifica conturile de pe rețelele de socializare. În ceea ce privește e-mailul, m-am limitat să-l verific o dată pe zi în afara orelor de productivitate (când am făcut și alte sarcini minore care puteau apărea).

Astfel de sfaturi sunt mult mai ușor de oferit decât de implementat. Dar dacă te simți stresat, anxios sau epuizat, trebuie să elimini sursele de stres cronic care

pot fi prevenite. Alege doar câteva surse de stres pe care să le elimini de pe listă. Dacă acest lucru este prea greu momentan, nu-ți face griji, pentru că îți voi sugera câteva strategii suplimentare în capitolele următoare. Pentru moment, fă ce poți.

Chiar dacă o sursă de stres cronic este greu de eliminat – pentru că te-ai obișnuit cu ea sau ți se pare prea complicat să o elimini din viața ta – merită s-o faci. Fiecare sursă de stres cronic pe care o elimini îți dă un fals sentiment de scădere a productivității, deoarece nu îți mai ocupă timpul pe care l-ai putea folosi pentru realizările adevărate și reprezintă un factor de epuizare în minus. Dar vom discuta despre acest lucru în capitolul următor.

Așa cum singur am descoperit, nu ar trebui să te confrunți niciodată cu burnoutul. La fel ca mentalitatea succesului, și el ne îndepărtează de starea de liniște.

CAPITOLUL TREI

Ecuatia burnoutului

Lipsa de reacție la stres

Dacă după ce ai citit capitolul precedent încă mai ai nevoie de încurajare pentru a-ți reduce stresul cronic inutil, iată o lecție pe care eu am învățat-o pe pielea mea: rezultatul final al stresului cronic este burnoutul. Așa cum este definit de Organizația Mondială a Sănătății în *Clasificarea internațională a bolilor*, burnoutul este rezultatul direct al „stresului cronic profesional care nu a fost controlat cu succes”.^{[09](#),[15](#)}

Nu ai cum să ajungi în starea de burnout fără să treci mai întâi prin stresul cronic permanent. Tocmai de aceea este esențial să ai control asupra surselor de stres cronic care pot fi prevenite, chiar dacă trebuie să profiți de oportunități, iar mintea se opune acestui proces. În caz contrar, vei ajunge la burnout.

Așa cum am menționat în capitolul anterior, ori de câte ori ne confruntăm cu o situație stresantă, ne activăm reacția la stres, secretând cortizol – hormonul stresului – fizic și mental. Intensitatea reacției la stres depinde de doi factori: cât timp suntem expuși la stres și cât de intens este. Ținerea unei prelegeri de trei ore în fața a 250 de necunoscuți care te judecă va avea ca rezultat o reacție mai intensă la stres decât vizionarea unei emisiuni de știri de senzație timp de 30 de minute.¹⁶ În orice caz, cortizolul ne mobilizează corpul să se confrunte cu amenințarea percepută. Astfel, stresul nu reprezintă doar o problemă mintală cu care ne confruntăm, ci și o reacție chimică ce se produce în corp.

La câteva luni după ce mi-am început călătoria spre găsirea liniștii, în timp ce făceam cercetări privind stresul și anxietatea, am scuipat într-o eprubetă de plastic timp de câteva săptămâni pentru a-mi înțelege starea de burnout. După ce am făcut un test complet de estimare a gradului de burnout – Maslach Burnout Inventory – am descoperit, așa cum mă așteptam, că puteam fi diagnosticat că sufăr de această afecțiune. Dar cam în aceeași perioadă am devenit curios în legătură cu nivelul de cortizol din organism, așa că am făcut un test de salivă pentru a-l determina.

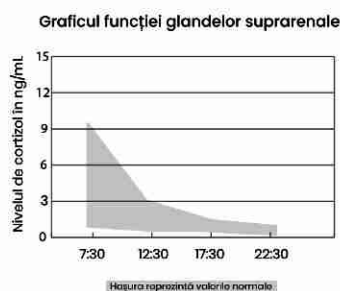
Atunci când ne confruntăm cu stres cronic intens pe o perioadă extinsă – de exemplu, după ce ni s-au

repartizat prea multe proiecte la serviciu sau, în cazul meu, după o perioadă în care am făcut multe călătorii în scop de afaceri –, corpul se satură să reacționeze în mod constant la stres. Studiile au arătat că atunci când ne confruntăm cu stresul cronic prea mult timp, corpul „reacționează, în cele din urmă, reducând secreția de cortizol la niveluri anormal de scăzute“. Cercetătorii spun că este ca și cum „însuși sistemul de reacție la stres din corp a ajuns în stare de burnout“¹⁷ (cum a fost și în cazul meu).

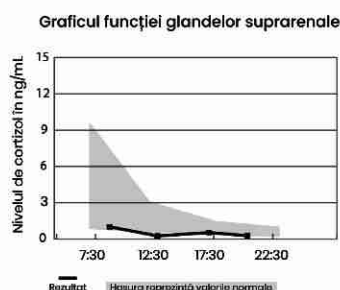
În mod normal, nivelul de cortizol este la cote maxime atunci când ne trezim dimineața. Pe de o parte, este ceea ce ne determină să ne dăm jos din pat. Pe de altă parte, s-ar putea să fie motivul pentru care ne este greu să ne dăm jos din pat când trecem printr-o perioadă excesiv de stresantă. În acest caz, corpul nostru reduce secreția de cortizol. Mai exact, presupunând că stresul zilnic va determina oricum o secreție de cortizol, corpul încetează să mai secrete acest hormon. Studiile sugerează că persoanele diagnosticate cu burnout¹⁸ prezintă niveluri mult mai scăzute de cortizol dimineața¹⁹ decât cele care nu suferă de această afecțiune.⁰¹⁰

Un test de salivă pentru determinarea nivelului de cortizol reprezintă o modalitate mai puțin precisă de estimare a gradului de burnout decât Maslach Burnout Inventory (despre care voi discuta imediat). Dar eu eram mult prea curios ca să nu-l încerc. Iar ceea ce am descoperit m-a șocat.

Iată un grafic care arată cum ar trebui să fie nivelul de cortizol într-o zi obișnuită. Vei observa că nivelul este mai ridicat dimineața, după care scade până la valori mai rezonabile pe parcursul zilei:



În cazul meu, nivelul de cortizol nici că putea fi mai diferit. Când am primit rezultatele testului, am descoperit că el scăzuse aproape complet:



Corpul meu era complet epuizat. La nivel chimic, sistemul de reacție la stres cedase. Chiar și în cazul stresului pozitiv care mă entuziasma – să țin un discurs în fața unui grup sau să plec în vacanță –, corpul meu refuza să se mobilizeze. În același timp, mintea respingea entuziasmul legat de oportunitățile care se iveau. Nu mai aveam nimic de oferit.

Dacă aș fi depus mai mult efort să mă opresc din alimentarea cu stres cronic, mi-ar fi mers mult mai bine. În schimb, m-am trezit nevoit să încerc să scap de diagnosticul pozitiv de burnout.

Ecuția burnoutului

După ce am explorat cercetările mai amănunțit, am descoperit câteva idei interesante despre burnout și cum ne îndepărtează el de starea de liniște.

Una dintre aceste idei se referă la ceea ce reprezintă de fapt burnoutul. Senzația de extenuare este atât de des asociată cu burnoutul, încât cele două concepte sunt de cele mai multe ori folosite alternativ. Dar persoanele care fac această asociere omit două treimi din ecuația burnoutului.

Contrar opiniei comune, burnoutul nu înseamnă doar extenuare. Burnoutul ne face într-adevăr să ne simțim extenuați – precum și obosiți și lipsiți de energie –, dar și detașați și neproductivi. Starea de burnout e completată de toate trei.

Detașarea ne face să ne simțim pesimiști, iritabili, retrași și, în unele cazuri, deconectați de la activitatea pe care o desfășurăm.²⁰ Este sursa mai profundă a atitudinii de tipul „mai scutește-mă cu lucrarea asta“. Când s-a ajuns în acest stadiu de burnout, aparențele pot fi înșelătoare: doar pentru că activitatea pe care o desfășurăm este aparent plină de importanță, nu înseamnă că simțim acest lucru pe măsură ce muncim. Întreabă orice cadru medical care a trecut prin pandemie. Burnoutul a fost un fenomen observat inițial în domeniul sănătății – un domeniu care pare plin de însemnătate, dar dacă îl analizezi amănunțit, observi că este plin de surse de stres cronic. (Desigur, acest domeniu este plin și de surse mai însemnate de stres acut.)

Pe lângă faptul că suntem detașați, trebuie să ne mai simțim și neproductivi – de parcă nu am fi suficient de buni în domeniul nostru sau nu realizăm suficient de multe lucruri ori ca și cum eforturile noastre ar fi în van. Un astfel de nivel al burnoutului are potențialul de a alimenta o spirală descendentă: cu cât ne simțim mai surmenați, cu atât ne implicăm în mai multe activități

fără sens, ceea ce proiectează mirajul productivității în mintea noastră evaluatoare, dar în timp ne face și mai puțin productivi, mai ales pe măsură ce acumulăm și mai mult stres cronic.

Fără aceste trei ingrediente – extenuare, detașare și lipsa productivității – nu suntem oficial în pragul burnoutului.

Având în vedere că această carte este despre găsirea liniștii, burnoutul poate părea o diversiune și, așa cum te-ai aștepta, este considerat un concept diferit de cercetători, la fel ca anxietatea. Dar burnoutul merită explorat chiar și numai pentru că relația dintre el și anxietate este atât de puternică. Un studiu a arătat că 59% dintre persoanele diagnosticate cu burnout suferă și de o tulburare de anxietate – posibil din cauza stresului cronic, dat fiind faptul că cercetările arată că anxietatea poate fi considerată o „afecțiune care acționează ca factor protector împotriva situațiilor amenințătoare”.²¹ O altă afecțiune care se suprapune cu burnoutul este depresia și multe dintre ideile din această carte pot fi utile în cazul ei. Într-un studiu, 58% dintre persoanele diagnosticate clinic cu burnout se confruntă și cu depresie sau cu episoade depresive.²² Deși relația exactă dintre aceste trei fenomene este neclară, cel mai probabil, au antecedente comune, inclusiv stresul cronic și alți factori biologici.²³

Desigur, chiar dacă am lăsa deoparte diagnosticul de burnout, să te confrunți chiar și cu numai una dintre cele trei caracteristici ale burnoutului este tulburător și poate conduce la apariția acestei afecțiuni în formă deplină. În general, dacă te simți extenuat, concentrează-te asupra volumului de lucru. Dacă te simți deconectat, socializează și găsește modalități de a

crea conexiuni mai profunde cu colegii, dacă poți. Dacă ești mai detașat, verifică resursele de care dispui pentru a-ți desfășura activitatea și dacă poți cultiva relații la locul de muncă.²⁴

În timp ce reflectam la evenimentele din viața mea profesională și personală care au condus la atacul de panică de pe scenă, îmi apăreau în minte tot felul de amintiri pentru a-mi arăta cât de epuizat eram. Până și cea mai simplă sarcină mi se părea la fel de dificilă ca mutarea unui munte. Lecția pe care o reînvăț constant pe drumul spre starea de liniște este că cele mai simple momente în care ceva pare în neregulă sunt experiențele din care am cel mai mult de învățat. Mă luptam din greu să fac până și cele mai simple lucruri: citeam de mai multe ori un e-mail înainte de a formula un răspuns sau mă întristam duminică seara la gândul că trebuia să muncesc a doua zi.

De asemenea, îmi amintesc cum, la un moment dat, am încercat să lucrez în avion. Voiam să răspund unor e-mailuri, dar m-am trezit că privesc în gol în laptopul deschis în fața mea, aproape pe tot parcursul zborului de două ore. Ca să răspund la acele mesaje nu era nevoie decât de câteva cuvinte și foarte puțin timp de gândire, dar pe moment mi se părea ceva extrem de dificil. Mintea mea renunțase și nu mă puteam mobiliza ca să depășesc momentul dificil.

În timp ce mă aflu în avion, am simțit și nevoia de a-mi distra atenția pentru a scăpa de sentimentul acela de frustrare, așa că mi-am găsit o ocupație ca să mă simt productiv. Probabil că ar fi trebuit să închid laptopul și să scot o carte din bagaj. În schimb, am insistat să continui cu aceleași câteva sarcini lipsite de

însemnătate. Așteptam să intre alte e-mailuri și le ștergeam imediat pentru a mă reconecta cu mirajul productivității. Actualizând încă o dată fluxul de informații de pe rețelele de socializare pe laptop, mă convingeam că fac ceva util. Aceste surse de distragere a atenției alimentau ciclul de stres cronic care mă făcea să mă simt extenuat, neproductiv și detașat.

Când aveam un termen-limită și trebuia să îndeplinesc diverse sarcini, încă reușeam să rezist distragerilor – aveam intenția de a face ceva, ignoram sursele de distragere și mă apucam de treabă. În schimb, în afara programului de lucru, cădeam mereu în capcană și mă implicam în surse de stres cronic atunci când nu era nevoie – mai ales în sursele care îmi confereau validare, precum e-mailurile.

Chiar și după ce făceam tot ce îmi stă în putință pentru a reduce stresul cronic, știam că mai am multe de făcut.

Și atunci am contactat-o pe Christina Maslach.

Canarul

Christina Maslach este specializată în psihologie socială și profesor emerit la University of California, Berkeley. De asemenea, împreună cu Susan a dezvoltat Jackson Maslach Burnout Inventory, cel mai utilizat instrument în determinarea acestei afecțiuni, menționat în zeci de mii de studii științifice și tradus în aproximativ 50 de limbi la momentul scrierii acestei cărți. Făcând o analiză aprofundată a vastelor cercetări ale Christinei Maslach, am mai descoperit și alte idei despre burnout care m-au liniștit.

Prima idee se referă la individualism și stres. În timp ce discutăm cu Maslach, a devenit evident că una dintre marile ei frustrări este presupunerea că burnoutul, la fel ca stresul cronic, apare exclusiv din vina noastră.

După cum mi-a spus: „O mare parte din modul în care controlăm burnoutul implică eliminarea persoanelor care «nu mai pot suporta», în timp ce le spunem celorlalți să facă mai mult sport, să mediteze, să mănânce sănătos și să ia somnifere. Dar ceea ce oamenii nu conștientizează este că burnoutul nu reprezintă o problemă individuală care trebuie rezolvată, ci una socială.”²⁵

Maslach scria că „dacă ajungem la concluzia că locul nostru de muncă devine din ce în ce mai greu de gestionat, atunci întrebarea este de ce se acordă mai puțină atenție îmbunătățirii lui” decât vindecării noastre.²⁶

Din păcate, la locurile de muncă din ziua de azi, unde există burnout, există adesea și o cultură a mușamalizării lui. Este logic: burnoutul este adesea perceput ca un semn de slăbiciune la locul de muncă, unde există așteptări mari cu privire la ceea ce ar trebui să realizeze angajații în timpul de care dispun – unde cam toată lumea lucrează oricum la capacitate maximă. Dacă toți ceilalți fac față presiunilor, și tu ar trebui să o poți face.

Din fericire pentru noi (și pentru sănătatea noastră mintală), Maslach nu este deloc de acord cu acest mod de a vedea lucrurile. „Burnoutul este perceput ca o boală individuală, asemenea unei afecțiuni medicale, a unui defect sau a unei slăbiciuni. Adevărul este că, deși unii dintre noi îl poartă ca pe o medalie de onoare, burnoutul reprezintă de obicei un indiciu că avem un

loc de muncă nesănătos, care nu ni se potrivește.”²⁷ Și dacă noi ne confruntăm cu burnoutul, cel mai probabil, și alții îi cad victimă.

Maslach merge și mai departe de atât, comparând apariția burnoutului cu situația unui „canar într-o mină de cărbuni”. Povestea din spatele acestei comparații este una foarte interesantă. Canarii inhalează un volum mare de oxigen și, din acest motiv, pot zbura la altitudini mult mai mari decât alte păsări. Datorită alcătuirii lor biologice, primesc o doză de oxigen atât când inspiră, cât și când expiră. Asta înseamnă că într-o mină subterană, plină de gaze toxice precum monoxidul de carbon, aceste păsări primesc o doză dublă de otrăvă.²⁸ Canarii erau introduși în mină înaintea minerilor pentru a-i alerta cu privire la potențialele pericole. Canarii erau otrăviți în locul minerilor. (Bieții canari.)

Maslach consideră că un canar într-o mină de cărbuni reprezintă o analogie potrivită pentru burnout. Ea descrie uimirea angajaților de la locurile de muncă unde și-a realizat sondajele privind burnoutul atunci când descopereau că nu sunt singurii care se simt extenuați, detașați și neproductivi.

La unul dintre locurile de muncă în care a făcut sondajul și a oferit informații, „să lucrezi până târziu în noapte și să nu pleci până nu-ți termini treaba aproape că era un motiv de mândrie”.²⁹ În momentul în care ea a prezentat rezultatele sondajului pe scenă în fața celor din echipă, descriind cât de mulți dintre ei recunoscuseră că sunt surmenați, și-a pierdut controlul asupra publicului aproape imediat. Oamenii au încetat să o mai asculte: „Toți au început să-și întoarcă capul și să vorbească între ei.” În momentul în care le-a oferit

oamenilor șansa de a face un pas înapoi, „și-au dat seama cât de gravă e problema“. Dacă primul caz de burnout ar fi fost discutat în mod deschis și gestionat corespunzător, poate că acel loc de muncă ar fi putut preveni spirala descendentă care a condus la niveluri toxice de suprasolicitare și productivitate scăzută.

Într-un mod ciudat de ocolit, Maslach se pricepe foarte bine să identifice mediile sociale care au scăpat de sub control, inclusiv pe cele pe care alții le-au catalogat ca fiind normale. Burnoutul reprezintă, desigur, un astfel de fenomen. Un alt fenomen este cel pe care l-a întâlnit la începutul carierei sale, în 1971 – cu trei ani înainte ca psihologul Herbert Freudenberger să formuleze termenul de „burnout“.³⁰ La acea vreme, Maslach avea o relație cu un bărbat pe nume Philip Zimbardo (cu care avea să se căsătorească). El conducea un experiment la Stanford University prin care cerceta efectele puterii percepute și ale identității de grup.

În cadrul experimentului, participanților li s-au atribuit fie rolul de „prizonier“, fie cel de „gardian“ și li s-a cerut să joace rolul respectiv într-o închisoare simulată, timp de două săptămâni.

Dacă ești familiarizat cu scandalosul Experiment Stanford, știi că lucrurile au scăpat repede de sub control. Gardienii au devenit abuzivi față de persoanele care își asumaseră rolul de prizonieri și care au început să se creadă prizonieri adevărați, nu doar participanți la un studiu. Ei au asimilat rapid poveștile despre rolul pe care îl jucau și care a devenit identitatea lor asumată. Deși experimentul a fost dezastruos, din fericire pentru toți cei implicați, a existat o persoană care i-a pus l-a îndoială moralitatea: Christina Maslach.³¹ De fapt, conform relatărilor făcute de Zimbardo, coordonatorul

experimentului, în *Efectul Lucifer*, dintre cele 50 de persoane care au asistat la experiment, Maslach a fost singura care l-a pus la îndoială și a sugerat să fie oprit. Ea a fost canarul din mina de cărbuni.

După cum avea să relateze Maslach, participanții la experiment „asimilaseră un set de valori distructive specifice închisorii, care îi distanțaseră de propriile valori umane”.³² Putem compara acest lucru cu modul în care, într-o manieră mult mai puțin extremă, concentrarea excesivă asupra succesului ne determină să nu ne mai gândim la efectele negative ale muncii asupra sănătății mintale și fizice. Ni se pare normal să fim prizonierii unei slujbe care ne provoacă stres cronic. Sau să luăm drept exemplu viteza cu care adoptăm noi povești legate de ceea ce facem: munca ne determină să ne asumăm rolul unei persoane care trebuie pur și simplu să treacă peste perioadele de burnout, de parcă ar fi un fenomen cu care ar trebui să ne confruntăm cu toții.

Totuși, Maslach mi-a explicat că, deși este foarte comun, burnoutul nu ar trebui considerat ceva normal. Ea este de părere că nu ar trebui să îndurăm sau să avem răbdare cu această „ignoranță pluralistă” care are legătură cu burnoutul.

Dacă te confrunți cu burnoutul – sau simți că ești undeva la limită –, în loc să te întrebi ce este în neregulă cu tine, mai bine fii precum Christina Maslach și identifică un mediu de lucru periculos, dacă observi unul. Viața într-un astfel de mediu îți poate afecta mintea și trupul. Așa cum am menționat, la nivel mintal, burnoutul poate conduce la anxietate și depresie în mod simultan. De asemenea, și consecințele fizice ale burnoutului se acumulează rapid, așa cum s-a constatat

într-o metaanaliză³³ (un studiu care filtrează toate cercetările importante legate de un anumit subiect și face un rezumat al cunoștințelor). Aceasta a inclus aproximativ 1 000 de studii despre burnout și a conchis că reprezintă un factor care anticipează mult prea multe afecțiuni medicale pentru a putea fi menționate într-o singură propoziție, inclusiv „creștere anormală a cantității de colesterol din sânge, diabet zaharat de tip 2, boli coronariene, spitalizare cauzată de tulburări cardiovasculare, dureri musculoscheletale, modificări ale percepției durerii, stare de oboseală prelungită, dureri de cap, probleme gastrointestinale sau respiratorii, leziuni grave și deces înainte de vârsta de 45 de ani“. Uită de sănătatea mintală – merită să înfrânezi starea de burnout fie și numai pentru consecințele fizice.

Pragul burnoutului

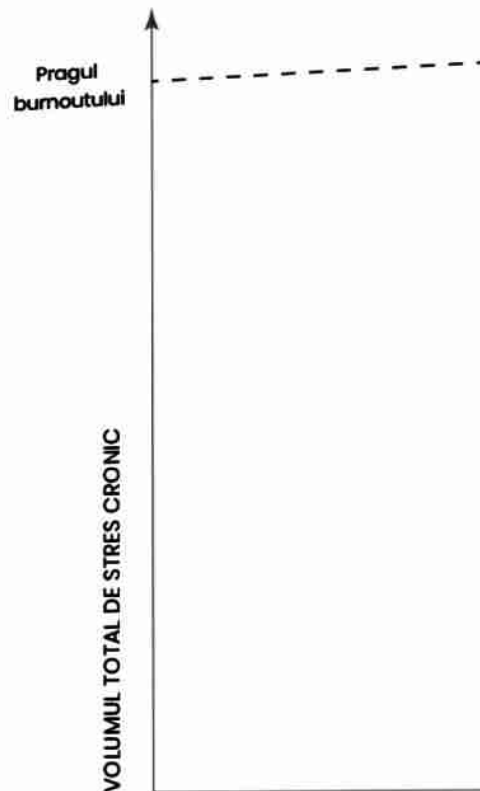
Deci, cum putem depăși fenomenul de burnout?

În primul rând, putem reduce volumul de stres cronic cu care ne confruntăm. Reține că, deși burnoutul a fost definit în mod clasic drept un fenomen asociat locului de muncă, stresul din viața personală are și el un rol foarte important. Cu cât reușești să reduci mai mult nivelul de stres cronic, cu atât mai mari vor fi progresele pe care le vei face în combaterea burnoutului.

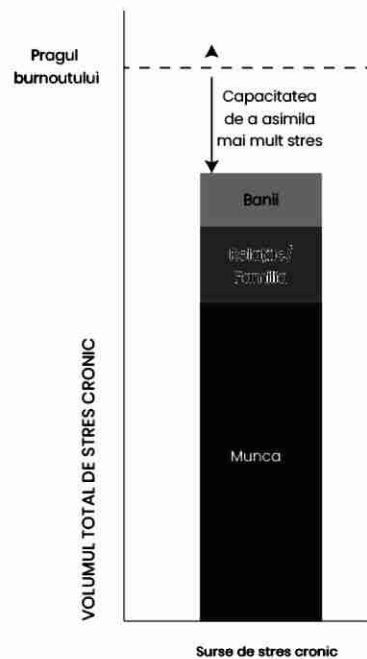
Al doilea mod prin care poți depăși burnoutul este prin creșterea a ceea ce putem numi „pragul epuizării“ – de cât de mult stres cronic este nevoie pentru a ajunge la surmenaj. (Vom discuta despre strategiile de creștere a acestui prag în capitolul 7.)

Reține că ne confruntăm cu burnoutul atunci când acumulăm un volum de stres cronic căruia nu-i mai

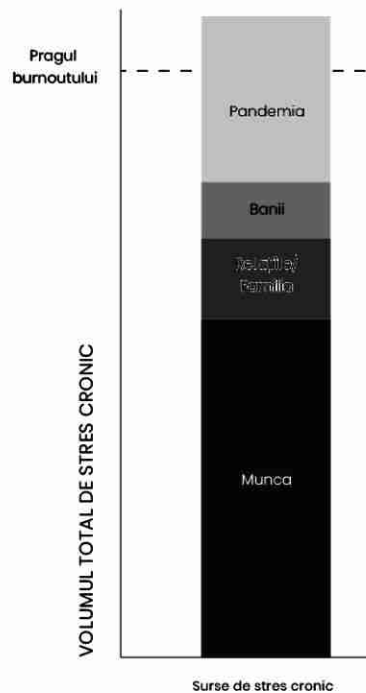
putem face față. Astfel, există un anumit prag al epuizării pe care îl putem depăși, când stresul cronic devine insuportabil.



Cu fiecare nouă problemă, responsabilitate sau altă sursă repetitivă de stres cu care ne confruntăm – precum un număr mare de călătorii în scop de afaceri –, ajungem tot mai aproape de acest prag al burnoutului. (De asemenea, deși în mod normal ne confruntăm cu mai mult stres acut, cel cronic contribuie mult mai mult la starea de burnout.) În funcție de nivelul de stres întâlnit în diverse aspecte ale vieții, nivelul de stres cronic diferă în intensitate, așa cum vei observa în graficul următor. Atunci când nu suntem surmenați, există o distanță sănătoasă între nivelul de stres cronic și pragul burnoutului, ceea ce creează capacitatea de a asimila mai mult stres sau de a face față situațiilor neprevăzute care ne stresează.



Totuși, o cantitate prea mare de surse de stres ne poate împinge dincolo de această capacitate. Să luăm drept exemplu stresul cronic produs de o pandemie mondială teoretică:



Când avem de la început un volum semnificativ de stres cronic, o nouă sursă a unui astfel de stres poate

reprezenta ultima picătură. Încă un motiv pentru care merită să-ți reduci nivelul de stres cronic: astfel, vei deveni mai rezistent la stresul care urmează.

Cei șase factori ai burnoutului

Există o modalitate prin care putem înțelege mai bine burnoutul – o a doua lecție pe care am învățat-o de la Maslach. Analizând cei șase factori care contribuie la starea de burnout, putem înțelege ce anume ne cauzează situația în care ne aflăm și cum o depășim.

Conform cercetărilor lui Maslach, șase aspecte ale activității noastre acționează ca un vas Petri, în care stresul cronic poate incuba.³⁴ S-a demonstrat că stresul rezultat din cauza lor conduce în timp spre pragul burnoutului – nu este nevoie decât de câțiva factori de stres scăpați de sub control pentru a ne începe spirala descendentă. S-ar putea ca mulți dintre ei să reprezinte o problemă pentru tine. Pe măsură ce parcurgi această secțiune, fii foarte atent la cât de bine se potrivește munca pe care o desfășori cu acești șase factori și, dacă vrei, reține aspectele problematice. Cei șase factori s-ar aplica în egală măsură unui părinte casnic sau unui director executiv al unei companii din clasamentul Fortune 500, ai cărui copii sunt mari și s-au mutat la casa lor.

Primul factor dintre cei șase este **volumul de lucru** – cât de sustenabil este volumul pe care îl avem de realizat.³⁵ Există o legătură strânsă între el și cât de extenuați ne simțim (una dintre cele trei caracteristici ale burnoutului). Adesea, sarcinile noastre de serviciu sunt prea ample și ajungem să lucrăm peste program, seara, în weekend și în concediu. O creștere ocazională

a volumului de lucru este normală – de exemplu, atunci când avem un termen-limită strâns. Dar atunci când ne confruntăm zilnic cu un volum de lucru care ne face să ne depășim limitele obișnuite, nu mai apucăm să ne recuperăm. În mod ideal, ar trebui să avem un volum de lucru echivalent cu capacitatea noastră de realizare a sarcinilor – astfel, există șanse mai mari să ajungem la o stare de „flux“, în care suntem absorbiți de ceea ce facem și timpul se scurge extrem de repede.³⁶

A doua sursă de burnout este lipsa de **control**.³⁷ Este un factor înrădăcinat în mai multe aspecte, inclusiv gradul de autonomie de care beneficiem, dacă deținem resursele necesare pentru a realiza sarcini de care să fim mândri și dacă avem libertatea de a ajusta proiectele la care lucrăm. Conform cercetărilor, cu cât deținem mai mult control asupra muncii noastre, cu atât ne bucurăm de un nivel mai mare de satisfacție și performanță, iar sănătatea noastră mintală este într-o stare mai bună.³⁸ O sursă obișnuită a lipsei de control este conflictul de rol³⁹ – atunci când avem doi șefi sau răspundem în fața mai multor persoane, ori când ni se cer lucruri contradictorii din partea mai multor persoane. Cercetătorii au demonstrat că există o legătură strânsă între lipsa de control și burnout.

În al treilea rând, **recompensele insuficiente** cresc drastic probabilitatea de a ajunge în pragul burnoutului.⁴⁰ Deși tindem să ne gândim la bani când vine vorba despre recompensele la muncă, ei nu reprezintă singura monedă de schimb de care beneficiem de pe urma activității noastre. Recompensele la muncă pot fi financiare (bani, bonusuri și acțiuni), dar pot fi și sociale (recunoașterea contribuției) și intrinseci (considerăm munca în sine o

recompensă). Cu cât suntem recompensați mai puțin echitabil, cu atât ne simțim mai ineficienți – ceea ce contribuie la stabilirea parametrilor ineficienței, care reprezintă o componentă principală a burnoutului.⁰¹¹

Cel de-al patrulea factor al burnoutului este **colectivitatea**, care se referă la calitatea relațiilor și interacțiunilor de la locul de muncă.⁴¹ O mare parte din implicare și motivație rezultă din relațiile funcționale. Drept urmare, ne confruntăm cu un nivel foarte ridicat de stres în cazul conflictelor nerezolvate sau al lipsei de sprijin din partea colegilor ori atunci când din mediul nostru de lucru lipsește încrederea.⁴² O colectivitate profesională care nu ne sprijină poate afecta în mod dezastruos productivitatea, dar poate influența și starea de burnout. Tocmai de aceea este esențial să simțim că ne-am găsit locul într-o comunitate.

Echitatea este al cincilea factor.⁴³ Maslach definește echitatea ca fiind „măsura în care deciziile de la locul de muncă sunt percepute ca echitabile și oamenii sunt tratați cu respect“⁴⁴. Un loc de muncă echitabil promovează angajații în mod corect și justificabil, îi sprijină și îi respectă. Locurile de muncă echitabile promovează implicarea, nu burnoutul. Lipsa de echitate contribuie foarte mult la detașare – caracteristica burnoutului.

Cel de-al șaselea și ultimul factor al burnoutului își are originea în relația conflictuală cu propriile **valori**.⁴⁵ În esență, ele sunt ceea ce ne leagă de munca noastră la un nivel mai profund. Atunci când munca ne leagă de lucrurile pe care punem preț, simțim că ne putem manifesta valorile prin acțiuni, ceea ce conferă însemnătate activității noastre. În mod ideal, munca ar trebui să ne dea sentimentul că avem un scop. Dacă

inițial erai atras de un loc de muncă sau de o carieră dintr-un alt motiv decât banii, probabil că ai observat cum activitatea pe care o desfășurai era în armonie cu lucrurile de care îți pasă cu adevărat. Cu cât valorile noastre sunt mai puțin în armonie cu echipa și angajatorul, cu atât există o probabilitate mai mică să ne considerăm munca importantă și șanse mai mari să ajungem la burnout. Cercetările sugerează că valorile noastre reprezintă „legătura motivantă” esențială dintre noi și locul de muncă.⁴⁶ Asta înseamnă mult mai mult decât să crezi în misiunea pompoasă a companiei pentru care lucrezi. Aici vorbim despre a simți că munca ta contează cu adevărat.

Cei șase factori sunt atât de înrădăcinați în munca noastră, și în unele cazuri chiar și în viața personală, încât dacă te confrunți cu burnoutul, s-ar putea să fie nevoie de schimbarea ocupației (sau a echipei cu care lucrezi) pentru a scăpa de el. Dacă te afli într-un mediu stresant (activat de aproape toți cei șase factori), soluția pentru a scăpa de burnout s-ar putea să fie drastică sau improbabilă: pleacă și găsește-ți un loc de muncă unde tu și talentul pe care-l ai sunteți prețuiți.⁰¹²

Majoritatea acestor factori sunt universali – dacă te confrunți cu ei, cel mai probabil și colegii tăi trec prin aceleași stări. Dacă nu-ți mai vezi capul de treabă (volumul de lucru), nu prea ai un cuvânt de spus în acest sens (controlul) și nu simți vreo legătură cu cei cu care lucrezi (colectivitatea), probabil că și colegii tăi simt același lucru.

În consecință, unii factori, precum valorile, sunt mai degrabă personali: ceea ce apreciezi tu este probabil diferit față de ceea ce apreciază colegii tăi. De exemplu, dacă apreciezi colectivitatea și bunătatea și te afli într-un

mediu extrem de competitiv, cel mai probabil, te vei simți extenuat și deconectat de munca pe care o desfășori. În acest caz, burnoutul poate însemna că mediul tău de lucru este periculos pentru sănătatea mintală și fizică sau că slujba pe care o ai nu se potrivește cu personalitatea și valorile tale. (Dacă vrei să analizezi mai amănunțit dacă mediul de lucru este toxic sau nepotrivit, încearcă să găsești un mentor sau un coleg cu care să vorbești și împreună să stabiliți dacă burnoutul reprezintă o problemă generalizată. Dacă nu există o astfel de persoană, gândește-te cu câte dintre sursele tale de stres s-ar confrunta o persoană mai potrivită pentru acea slujbă decât tine.) La un anumit nivel, nu contează de ce slujba pe care o ai nu ți se potrivește. Dacă descoperi că ești surmenat sau că te îndrepti spre burnout, trebuie să găsești o cale de a-ți adapta activitatea în așa fel încât să nu te mai epuizeze. Poți face acest lucru identificând care dintre cei șase factori au scăpat de sub control. Astfel vei putea să identifici aspectele cu care te lupți și să creezi un plan prin care să îmbunătățești situația sau prin care să elimini anumite activități cât timp cauți oportunități mai bune în altă parte.

Pentru început:

- Notează de la 1 la 10 intensitatea stresului pe care ți-l provoacă fiecare factor: volumul de lucru, controlul, recompensele, colectivitatea, echitatea și valorile.
- Identifică care dintre problemele structurale cu care te confrunți în cele șase aspecte pot fi soluționate și care indică un mediu de lucru toxic de care trebuie să scapi.

- Dacă tot te mai confrunți cu un volum mic de stres cronic, gândește-te la cât de mult ți se potrivește slujba pe care o ai.

Uneori, nu avem de ales decât să muncim acolo unde o facem deja – avem facturi de plătit și este posibil ca și alte companii din domeniu să-și trateze angajații la fel de superficial. Dar mai apar și ferestre de timp în care putem scăpa din situații de speriat, presupunând că în alte companii e puțin mai bine.

Alteori, merită să continuăm să lucrăm în aceeași companie pentru a îmbunătăți lucrurile atât pentru noi, cât și pentru restul echipei. În cazul în care te bate gândul să pleci oricum, încercarea ar putea merita – dacă pornim de la cercetările lui Maslach, s-ar putea să existe și alte persoane care trec prin aceleași stări ca tine.

Dacă drumul spre productivitate trece prin starea de liniște, o slujbă care te surmenează constant este o fundătură.

Soluționarea celor șase probleme

Pe parcursul călătoriei mele, am ajuns repede la concluzia că munca reprezintă un amestec în ceea ce privește burnoutul: eram sănătos din anumite puncte de vedere și nesănătos din altele. Probabil că și tu te afli în aceeași situație.

Una dintre probleme era evidentă: aveam prea multe sarcini de realizat, în mare parte ca urmare a activității de consiliere pe care mi-o asumam. Dacă ești la un pas de burnout și consideri că volumul de lucru reprezintă o problemă, trebuie să faci tot ce-ți stă în putință pentru a-l diminua. Este o măsură pe care o

recomandă medicii pentru depășirea stării de burnout. Reține că cea mai bună modalitate de a reduce stresul cronic cauzat de muncă este să nu te confrunți cu el.

Una dintre tehnicile utile în acest sens este să enumeri toate activitățile pe care le desfășori la locul de muncă în decurs de o lună și să alegi trei dintre cele care îți permit să îți aduci contribuția cel mai bine în cadrul echipei. (Poți alege doar trei.) Sunt sarcinile pentru care ești plătit cel mai bine (să sperăm) sau cel puțin cele care reprezintă cea mai importantă parte a muncii pe care o faci. Restul de activități îți susțin munca, drept urmare, pot fi eliminate, delegate sau diminuate, astfel încât să-ți ocupe cât mai puțin timp posibil, dacă îți permiți să faci asta. Dacă ești epuizat, spune-i șefului tău, pentru ca el să stabilească sarcinile mai importante. Încearcă să le clasifici pe cele rămase în funcție de cât stres îți provoacă. Dacă este posibil, diminuează, delegă sau elimină sarcinile care îți provoacă cel mai mult stres.

Ca măsură provizorie, găsește intervale mici de timp pe parcursul zilei în care să-ți reamintești să iei pauză – ți le-ai putea stabili în cadrul orelor de productivitate. Acest lucru îți oferă timp de respiro când lucrezi, indiferent de volumul de muncă. Eventual, formulează un e-mail de răspuns automat prin care să-i informezi pe ceilalți că te pot contacta telefonic, dacă este nevoie. Așa cum am menționat în capitolul anterior, stabilirea zilnică a unui interval în care să nu te gândești la productivitate te face mai productiv pe termen lung.

Pe lângă aspectele legate de volumul de lucru, fiind o persoană care muncește în mare parte de una singură, eu nu beneficiau propriu-zis de prezența unui colectiv de colegi, iar în ceea ce privește activitatea mea de

consiliere, simțeam că nu dețin niciun control asupra proiectelor pe care le preluam. (Cel mai important lucru în ceea ce privește cei șase factori ai burnoutului este cât de bine credem că ne descurcăm. De exemplu, dețineam mai mult control asupra activității mele decât acceptam, dar aveam impresia că se întâmplă exact invers. În ceea ce privește fenomenul de burnout, percepțiile noastre contează mai mult decât realitatea.)

Din fericire, dat fiind faptul că aveam propria mea afacere, puteam crea un plan pentru a îmbunătăți situația. După ce am analizat modul în care activitatea mea contribuia la starea de burnout, am încetat să mai ofer consiliere, limitându-mă strict la cele mai interesante oportunități. Mi-am permis să refuz, fără să mă simt vinovat. Câștigam mai puțini bani, dar cel mai important este că, astfel, am redus nivelul de stres cronic cauzat de călătoriile în scop de afaceri. În timp ce făceam aceste schimbări, am început să colaborez doar la formarea celor mai importanți clienți ai mei – cei pe care îi puteam ajuta cel mai mult și alături de care mă puteam perfecționa. Acest lucru mi-a permis să scriu, să fac cercetări și să formez oameni, activități pe care eu le consider mai recompensatoare, deoarece îi ajută pe ceilalți (sau cel puțin acesta este scopul). Volumul de lucru s-a redus și am reușit să dau însemnătate muncii mele.

Pentru a crea sentimentul de colectivitate, am format un parteneriat cu un grup de antreprenori care desfășoară activități independente, cu care iau legătura săptămânal și ne amintim reciproc ce obiective ne-am propus. Dat fiind faptul că tot mai mulți lucrează de acasă în prezent, dobândirea sentimentului de

comuniune cu alți colegi de breaslă este extrem de importantă.

Pe lângă reducerea volumului de lucru, aceste schimbări au dus la creșterea nivelului de control perceput, au făcut ca munca să mi se pară mai satisfăcătoare și mi-au permis să intru într-o colectivitate. Astfel, mi-am mărit capacitatea și nivelul de energie necesară pentru a face față noilor obstacole. Stresul cronic rămas trebuia redus în continuare, dar cel puțin eram capabil să fac mai mulți pași spre găsirea liniștii, în timp ce mă distanțam de pragul burnoutului.

Cei mai mulți sunt confuzi cu privire la cât de bine se descurcă în privința celor șase aspecte menționate în acest capitol. Dacă simți un amestec de extenuare, detașare și lipsă de productivitate, probabil că nu te confrunți cu toți factorii burnoutului. Unui părinte singur care deține o funcție de conducere într-o organizație nonprofit s-ar putea să-i fie greu să-și gestioneze volumul de lucru și nivelul de control, dar își va percepe activitatea drept plină de însemnătate, comuniune, echitate și recompense. Un agent de bursă singur care lucrează strict pentru a face bani s-ar putea să beneficieze de multe recompense și să dețină mult control, dar să fie îngropat într-un volum imens de lucru, privat de lucrurile pe care le prețuiește și să-i fie foarte greu să creeze o comunitate cu alte persoane.

Reține că, la fel ca în cazul stresului cronic și al anxietății, burnoutul nu face distincție în funcție de salariul pe care-l ai sau de importanța muncii pe care o desfășori. Tot ceea ce contează sunt cei șase factori.

Nu vom fi niciodată perfecți. Stresul cronic este distrugător, dar este normal să ne confruntăm cu el la muncă, într-o oarecare măsură – un volum pe care să-l

putem gestiona cu ajutorul strategiilor de diminuare a stresului pe care le vom analiza în capitolul 7. De asemenea, este normal să trecem prin perioade în care nivelul de stres cronic crește – de exemplu, o perioadă de tranziție în companie, un proiect nou sau lungile ore de interminabile apeluri video în timpul unei pandemii globale.

Este normal. Cu toții trecem prin perioade agitate și stresante. Important este să-ți amintești că atunci când o mare parte din stresul cronic cauzat de muncă nu poate fi prevenit și nu vezi luminița de la capătul tunelului, trebuie să ieși din acea situație sau să schimbi ceva. Ultimul lucru de care ai nevoie este ca reacția corpului la stres să dispară.

Programează-ți un eveniment recurent, pentru a verifica cum te descurci cu cei șase factori ai burnoutului – după ce am ajuns în pragul epuizării, mi-am programat o introspecție o dată la șase luni. Dacă te simți detașat, extenuat sau neproductiv, consideră că e un semn pentru a-ți programa introspecțiile cât mai repede.

De asemenea, ai putea monitoriza aceste variabile în timp, pentru a te asigura că te îndrepti în direcția potrivită.

Pentru că fiecare dintre cele șase aspecte reprezintă un incubator pentru stresul cronic, această activitate se poate dovedi esențială pentru găsirea liniștii.

CAPITOLUL PATRU

Mentalitatea abundenței

*La sfârșitul partidei de șah, regele și pionul se
întorc în aceeași cutie.*

ANONIM

Până în acest punct al cărții, am făcut tot posibilul să ilustrez cât de mare este capcana pe care o reprezintă mentalitatea succesului atunci când nu impunem limite. Dacă nu impunem limite, ea ne va face mai puțin bucuroși, mai activi, mai stresați cronic și mai predispuși la burnout, iar toate acestea ne îndepărtează și mai mult de starea de liniște. Mentalitatea succesului nu este, desigur, singura cauză a acestor factori, dar toarnă gaz pe foc.

Constatând cât de răspândite sunt stresul cronic, burnoutul și anxietatea, am început să sap mai adânc: dacă mentalitatea succesului tinde să influențeze atât de mult ceea ce facem, ce ne determină să o dobândim?

Sursa mai profundă a mentalității succesului este goana noastră neîncetată după mai mult. Eu definesc acest tip de mentalitate ca „un set de atitudini care ne determină să ne străduim să obținem mai mult cu orice preț, indiferent de context”. Mentalitatea succesului este doar unul dintre modurile în care se manifestă „mentalitatea abundenței”.

Atunci când exagerăm cu acest tip de mentalitate, „mai mult” devine criteriul implicit în funcție de care ne evaluăm viața. Am făcut mai mulți bani? Avem mai mulți fani? Am devenit mai productivi? Deși lupta noastră constantă pentru a obține mai mult a construit lumea modernă așa cum o cunoaștem, nu ne oprim niciodată din a ne întreba: este oare „mai mult” variabila corectă în funcție de care să ne îmbunătățim viața?

Ca dovadă a omniprezenței acestei mentalități, gândește-te cât de frecvent ne străduim să obținem mai mult din lucruri care intră în conflict unul cu celălalt, printr-un mod bizar de gândire dublicitară de tip jiu-jitsu mintal:

- Vrem să fim mai în formă și să avem un abdomen musculos, dar ne dorim, de asemenea, să comandăm mai multă mâncare chinezească prin aplicația preferată de livrare.
- Vrem mai multe bunuri de calitate care să încapă în casa noastră mai mare, dar ne dorim, de asemenea, să economisim mai mulți bani pentru a sta liniștiți la pensie.
- Vrem mai mult timp liber, dar ne dorim și mai multă productivitate și succes la locul de muncă.
- Vrem o viață fericită și plină de însemnătate, dar ne dorim și să facem cât mai multe într-un timp scurt.

Problema devine evidentă de îndată ce o vezi: „mai mult“ este adesea o iluzie. Căutând constant să obținem mai mult, ne imaginăm că putem deveni mai bogați și mai faimoși sau că putem dobândi o formă fizică mai bună. (Cineva ar trebui probabil să-i spună asta lui Dwayne „The Rock“ Johnson.) Putem avea oricând o casă mai mare, putem deține dispozitive ceva mai noi și mai puțin uzate sau putem vinde încă o sticlă de sirop de arțar la magazinul de suveniruri inedite. Dar în realitate obiectivele utile au un punct final, unul în care se produce o diferență reală în viața noastră. Obiectivele fără puncte finale sunt doar fantezii. Repet, nu susțin să renunți la bunurile materiale sau să abandonezi

atingerea succesului, dacă sunt ceva la care ții cu adevărat. Deseori, merită să te străduiești pentru a obține mai mult și nu ar trebui să te mulțumești cu puțin.

Cu toate acestea, merită să reflectezi dacă prioritățile implicite ale lumii de azi sunt potrivite pentru tine. Dacă sunt, cel puțin ai luat această hotărâre pentru tine însuși. Dar te-ai putea hotărî că doar câteva lucruri merită strădania ta, cum ar fi dragostea, libertatea financiară și timpul liber. (Mai presus de toate, iată ce mă împinge pe mine spre productivitate: sunt leneș și vreau mai mult timp pentru ceea ce îmi place.)

Trebuie să punem la îndoială aceste obiective implicite, urmărindu-le pe cele care se potrivesc cu valorile noastre și lăsându-le pe celelalte deoparte. Dacă decizi că unele domenii ale vieții merită efortul de a obține mai mult, fă-ți un plan și asigură-te că el include un punct final.

Oricum ar fi, merită să reflectăm asupra a ceea ce ne determină comportamentul. Acest lucru este valabil mai ales atunci când forțele care ne motivează sunt ascunse, atât de adânc îngropate în lumea din jurul nostru, încât nu pot fi văzute.

Costul abundenței

Strădania de a evita mentalitatea abundenței poate părea o deturnare de la găsirea liniștii, dar este un aspect esențial pentru a ajunge într-un punct care creează mai puțină anxietate. Acest lucru este adevărat din două motive: în același timp, goana noastră după abundență ne produce mai mult stres cronic, în timp ce ne determină să ne structurăm viața în jurul dopaminei,

un neurotransmițător care, așa cum vom vedea în cele ce urmează, dezactivează rețeaua liniștii din creierul nostru.

Cei mai mulți dintre noi pot recunoaște că încercarea continuă de a obține mai mult este o goană inutilă. Dar ceea ce este mai puțin evident este faptul că **„mai mult“ are întotdeauna un cost.** Adesea, prețul pe care îl plătim este scris cu litere de tipar în partea de jos a registrului hotărârilor pe care le luăm în viață. Asumarea unui rol mai important la locul de muncă ne poate conduce la burnout; mâncatul în exces ne poate face leneși și ne poate îmbolnăvi; cumpărarea unei case mai mari poate genera mai multe datorii, mai puțină libertate financiară și mai multe sarcini. Construirea unei case mari la țară poate veni la pachet cu o navetă de o oră care se transformă într-o sursă zilnică prelungită și plictisitoare de stres – în timp ce casa necesită mai multă întreținere decât ai tu timp la dispoziție. Ca să devii extrem de în formă, ai nevoie de mult timp și energie, pe care ai putea să le folosești pentru alte lucruri, cum ar fi să stai cu familia sau să scrii o carte. (În plus, probabil că nu vei putea mânca la fel de mult din ceea ce îți place.) Majoritatea acestor factori diferă de la o persoană la alta, în funcție de obiectivele și valorile fiecăruia dintre noi. Dar există câteva concordanțe. De exemplu, cercetările au descoperit că fericirea noastră începe să se stabilizeze după ce obținem un venit per gospodărie de aproximativ 75 000 de dolari (americani) pe an.⁴⁷ Dar asta nu înseamnă că străduințele tale ar putea înceta atunci când tu și partenerul tău atingeți acest prag.

Fii conștient de costurile pe care le implică „mai mult“ după acest prag – și pentru acest exemplu,

adaptează calculul, dacă locuiești într-un oraș cu costuri de trai peste sau sub medie. Înțelege că va exista un punct în care abundența dintr-un anumit lucru nu îți mai servește. Atunci când „mai mult“ corespunde cu ceea ce prețuim, iar costurile sunt suportabile, merită să ne străduim să-l obținem.

De cele mai multe ori, mai mult decât ne place să recunoaștem, se întâmplă contrariul.

Un alt motiv pentru care mentalitatea abundenței provoacă stres cronic este că ne face să credem în povestea potrivit căreia nu avem niciodată suficient. Este partea agasantă a acestei mentalități: indiferent cât de mult realizăm sau acumulăm, avem mereu senzația că lipsește ceva. Această strădanie constantă produce o nemulțumire perpetuă. Indiferent de cât de mult avem, ne dorim și mai mult.

Toată situația este bine ilustrată într-un studiu în care participanții au fost întrebați de câți bani în plus ar avea nevoie pentru a fi fericiți.⁴⁸ În medie, cei intervievați au spus că și-ar dori cu 50% mai mulți decât aveau deja. Dar iată cum stă treaba: acest lucru era valabil indiferent de câți bani câștiga. Chiar și multimilionarii voiau cu 50% mai mult! Eu cunosc mult mai mulți oameni bogați care sunt mai nefericiți decât cei cu venituri mici. Această idee se potrivește, în mod curios, cu cercetările efectuate în ceea ce privește savurarea – un subiect pe care îl vom aborda în curând. Savurarea este capacitatea minții noastre de a fi atentă la experiențele pozitive și de a le aprecia cât mai mult.⁴⁹ În general, persoanele bogate declară că au diminuată capacitatea de a aprecia experiențele pozitive din viața lor. Un studiu a arătat că simpla expunere la reminiscențe ale bogăției ne determină să ne bucurăm

semnificativ mai puțin de evenimentele din viața noastră.⁵⁰ În loc să ne implicăm în prezent, ne concentrăm asupra a ceea ce nu avem, tânjind în același timp să obținem și mai mult.

Iată un scenariu amuzant pentru a ilustra modul în care ideea de a avea mai mulți bani ne poate deturna fericirea. Dacă ți-aș oferi un loc de muncă plătit cu 750 000 de dolari pe an (net), dar el te-ar face definitiv și în mod garantat mult mai puțin fericit, l-ai accepta?

E o situație care nici măcar nu ar trebui să reprezinte o opțiune. Cu toate acestea, mentalitatea abundenței te-ar putea determina să te gândești la această întrebare.

Mentalității abundenței nu-i pasă câți bani ai sau cât de mult ai realizat. Îi pasă doar de faptul că te străduiești să obții mai mult din toate acestea, chiar dacă este exact ceea ce te conduce spre anxietate și îți compromite sănătatea mintală.

Iată o altă întrebare la care să reflectezi: cu cât ai cheltui mai puțin dacă peste noapte ai înceta să mai încerci să-i impresionezi pe ceilalți?

Statutul impulsionează consumul – a fost un lucru pe care l-am constatat în mod direct când am reflectat asupra modului în care mă străduiam să obțin mai mult. Deși a fost greu să recunosc atât față de mine însumi, cât și față de ceilalți, a existat un moment în care am început să cumpăr lucruri pentru a mă lăuda, și nu pentru că aveam nevoie de ele sau pentru că îmi îmbunătățeau viața într-un mod evident. A avea mai mult mă făcea întotdeauna să mă simt superior, ceea ce m-a costat din punct de vedere al banilor și chiar a dus la un stres financiar cronic de-a lungul anilor. În goana

după statut, nu suntem niciodată capabili să ne bucurăm de ceea ce avem.

Telefonul meu era cel mai bun exemplu. Am fost întotdeauna interesat de tehnologie și am urmărit evoluția acestui sector pentru a vedea cum depășesc companiile limitele posibilităților. Dar la un moment dat am început să echivalez statutul cu deținerea celor mai noi tehnologii, judecând în același timp oamenii în funcție de gadgeturile pe care le aveau. În fiecare an, în momentul în care apăreau unele noi, consideram că ale mele sunt mai puțin valoroase – chiar dacă dispozitivul din buzunarul meu nu suferise modificări. Dându-mi seama de cât de mult îi judec pe ceilalți în funcție de un lucru atât de ridicol, m-am simțit dezgustător. Dar fie că îți place sau nu, acest exemplu face parte dintr-o idee mai cuprinzătoare. Cu toții ne judecăm reciproc pe criterii care nu contează, cum ar fi cât de importanți părem în funcție de bunurile noastre materiale. Gândește-te cât de repede observăm ce haine poartă ceilalți sau la tendința de a ne compara statutul cu o persoană pe care tocmai am cunoscut-o. („Deci, cu ce te ocupi?“)

Acest sentiment de superioritate îi oferă creierului un aport de serotonină, o substanță neurochimică ce ne oferă o undă de fericire. Dar compararea constantă cu ceilalți conduce, de asemenea, la mai mult stres cronic – simțim că nu ne ridicăm la înălțimea standardelor.

De cele mai multe ori, să avem sau să obținem mai mult nu înseamnă o schimbare concretă. Probabil că nu contează faptul că telefonul tău are trei camere, în loc de două, că ai în casă două șeminee, în loc de unul, sau canapeaua are încorporat un frigider mic. Personal, mi-am spus că apreciez obiectele de calitate, dar de fapt

voiam doar să obțin mai mult cumpărând lucruri mai sofisticate (deși aș vrea să afirm în cel mai categoric mod posibil că nu am avut și nu voi avea niciodată o canapea cu frigider încorporat).

O parte din această dorință de a ne compara cu alții este înăscută. După cum a afirmat psihosociologul Leon Festinger, fondatorul teoriei comparației sociale, avem dorința înăscută de a înțelege cum ne situăm față de ceilalți.⁵¹ Mentalitatea abundenței accentuează această pornire. Prin activarea comparațiilor, mentalitatea abundenței ne determină să prețuim ceea ce este extrinsec (în exteriorul nostru), în detrimentul a ceea ce este intrinsec (în interiorul nostru). Cultura modernă tinde să pună mai mult preț pe lucruri precum banii, statutul și recunoașterea, decât pe calități precum bunătatea, amabilitatea și conexiunea, chiar dacă și ele conduc la succes.

Deși poate părea că avem succes atunci când acumulăm ceea ce este extrinsec în cazul nostru – bunuri materiale, realizări și o viață pe picior mare –, simțim că avem succes atunci când dezvoltăm ceea ce este intrinsec – inclusiv liniștea și bucuria pentru viața pe care o avem. La sfârșitul zilei, nimănui nu-i pasă cu adevărat dacă locuiești într-o casă mare sau dacă ești partener într-o companie oarecare. Atenția asupra lucrurilor intrinseci duce la mult mai puțin stres cronic, făcându-ne predispuși superficial la burnout. După cum a scris autorul Seth Godin: „Dacă folosești drept combustibil pentru munca ta rezultate care nu depind de tine, este inevitabil să te epuizezi, pentru că nu este un combustibil pe care îl poți reface și nu este un combustibil care arde fără reziduuri.”⁵²

Ca să o parafralez pe Maya Angelou, oamenilor nu le pasă cât de mult realizezi sau dacă ai mai mult decât ei. Le pasă doar de modul în care i-ai făcut să se simtă.⁵³

Chimia nemulțumirii

Costurile mentalității abundenței sunt substanțiale – la fel ca cele ale mentalității succesului, pe care o generează cea dintâi. Dar faptul că năzuim la mai mult reflectă, de asemenea, un aspect al biologiei umane mult mai profund decât oricare dintre aceste stări de spirit: faptul că viața se învârtă în jurul dopaminei. Această supraabundență de dopamină periclitează starea de liniște, sporește anxietatea și, în mod ironic, ne poate face mai puțin productivi pe termen lung.

Dopamina este o substanță neurochimică cu o reputație proastă, dar asociată și cu destul de multe concepții greșite.⁵⁴ Este adesea numită „substanța chimică a plăcerii“, dar acest lucru nu este în întregime corect. Dopamina este asociată cu lucrurile plăcute, deoarece creierul se scaldă în această substanță chimică – care induce senzații tari – ori de câte ori ne implicăm într-o activitate sau avem un comportament care a fost recompensator din punct de vedere evolutiv pentru noi. Cum ar fi găsirea unui partener, consumul de dulciuri și acumularea mai multor bunuri. Dar cercetările sugerează că dopamina este mai mult o substanță chimică a anticipării decât una a plăcerii.⁵⁵ Ea este cea care ne determină să ne comportăm în moduri în care credem că ne vor face fericiți. Nu însăși dopamina aduce fericirea.

După cum arată cercetările, creierul ne recompensează cu dopamină chiar înainte de a ne

implica într-o activitate plăcută – când este sigur că plăcerea urmează să vină.⁵⁶ Creierul învață astfel să asocieze comportamentele stimulative în care ne angajăm cu o creștere a dopaminei.

Un val de dopamină seamănă cu o voce din adâncul sufletului care strigă „La naiba, ce bine!”, în timp ce te implici într-o activitate stimulativă. Acest val consolidează obiceiurile legate de dopamină.

Uneori vocea dopaminei este estompată, ca atunci când vrem să verificăm e-mailul încă o dată sau să reîncărcăm știrile. Alteori este mai pronunțată, ca atunci când Taylor Swift comentează la postarea noastră de pe Instagram. Dar, de obicei, este acolo, în adâncul nostru, implorându-ne să facem lucrurile care din vremuri îndepărtate ne-au crescut șansele de supraviețuire.

Dopamina asigură fundamentul neurologic al mentalității abundenței. După cum a spus Daniel Lieberman, coautorul cărții *Dopamina*, cu care am vorbit în timp ce scriam acest capitol: „Dopamina are o sarcină specifică: maximizarea resurselor care ne vor fi accesibile în viitor.”⁵⁷ Mai mult decât atât, această substanță „cultivă nemulțumirea permanentă”. Adu-ți aminte de milionarul care vrea în mod constant să devină cu 50% mai bogat. Când este secretată dopamina, cu cât realizăm mai multe, cu atât ne străduim pentru și mai mult.

În acest fel, dopamina, care propulsează mentalitatea abundenței, mai creează un ciclu: cel al nemulțumirii.

Cercetările sugerează că dopamina ne face să tânjim după două lucruri care ne promet liniște: mai multe realizări și mai multă stimulare.

În ultimele capitole vorbesc mai mult despre realizări. Cu cât ne străduim mai des să realizăm ceva important, cu atât mai mult comportamentul nostru este condus de dopamină. Situația este valabilă mai ales atunci când nu ne delimităm acțiunile conduse de dopamină printr-o tactică precum orele de productivitate sau abținerea de la stimulare (capitolul 6).

În timp ce fiecare realizare implică costuri asociate, ar trebui să menționez că, în mod evident, nu este nimic inerent greșit în a avea aspirații, în general. Obiectivele sunt benefice, iar atunci când ne canalizăm energia direct către obiectivele cele mai importante pentru noi, putem duce o viață mai bună, fiind mai sinceri față de noi înșine și de ceea ce prețuim. Dar vine un moment în care ambiția se generalizează, în care năzuim la mai mult, indiferent de context, și suntem mânați de dorința de a avea constant mai mult succes extrinsec. Ambiția nestăvilită compromite liniștea.

Ambiția este un alt fenomen fascinant și curios de neînțeles.⁵⁸ Cercetătorii Timothy Judge și John Kammeyer-Mueller definesc ambiția ca fiind „strădania continuă și generalizată de a avea succes, de a obține și de a realiza ceva“. Nu este neapărat un lucru rău: succesul este fantastic atunci când îl folosim în slujba celor din jur, inclusiv a familiei și a comunității. Și doar pentru că ne străduim să avem mai mult succes nu înseamnă că năzuim la mai mult în fiecare domeniu al vieții. Este posibil să ne stabilim obiective și să ne străduim să le atingem, fără ca ele să pună stăpânire pe viața noastră. (Interesant este că cu cât suntem mai conștiincioși, extrovertiți și stabili emoțional, cu atât mai ambițioși tindem să fim. Ambiția este, de asemenea,

prezisă și prin intermediul unei alte variabile de fond: prestigiul profesional al părinților noștri.)

Cu toate acestea, după cum îți poți imagina, sursa ambiției contează enorm. Un alt concept legat de mentalitatea abundenței este lăcomia, o trăsătură afectivă care o și reprezintă. Așa cum a fost definită de o altă echipă de cercetători, lăcomia este „tendința unei persoane de a dori întotdeauna mai mult și de a nu fi niciodată mulțumită cu ceea ce are în prezent”⁵⁹. Acest lucru ne afectează în mod negativ starea de bine, deoarece nu suntem niciodată capabili să apreciem cu adevărat ceea ce avem sau ceea ce am realizat. În loc să ajungem la o stare calmă de satisfacție, trecem la următorul lucru pe care încercăm să-l realizăm.

Dacă se întâmplă să fii o persoană ambițioasă, ține minte că strădania constantă te va îndepărta și mai mult de starea de liniște. Ambiția continuă este adesea rezultatul unei dependențe excesive de dopamină. Cu creierul îmbibat de dopamină, nici măcar nu ne întrebăm de ce ne năzuim la mai mult sau de ce savurăm atât de rar roadele realizărilor noastre. Orbiți de seducția abundenței, putem uita, de asemenea, să dăm importanță valorilor noastre în deciziile pe care le luăm sau în modul în care ne petrecem timpul. Ori de câte ori progresăm, realizăm sau obținem ceva nou, primim încă o lovitură neurochimică.

Pe moment, acest lucru ne face să ne simțim al naibii de bine. Așa că năzuim și mai mult, amânând oportunitatea de a ne bucura de un moment de liniște mintală și de a savura roadele succesului nostru.

Pe lângă faptul că ne face să tânjim după tot mai multe realizări, dopamina ne determină să ne dorim mai multă stimulare. Creierul ne oferă un strop

satisfăcător din această substanță chimică de fiecare dată când suntem atenți la ceva nou – inclusiv când suntem atenți la rețelele de socializare, e-mailuri și știri. Acest lucru face ca reducerea surselor de stres cronic pe care le-am identificat în capitolul 2 să fie foarte importantă, dar și foarte dificilă. Există un motiv pentru care nu putem alege pur și simplu să nu ne lăsăm distrași, să nu evadăm timp de mai multe ore pe internet. Ajungem să ne obișnuim cu unele surse de stres cronic, dar atunci când au legătură cu dopamina, creează dependență.

Ne dorim ca munca noastră de o viață să aducă o schimbare, dar pe moment vrem doar să verificăm rețelele de socializare. În fiecare an de Revelion ne stabilim anumite obiective legate de forma fizică pe care să le îndeplinim pe parcursul anului următor, dar pe moment comandăm impulsiv mâncare la pachet și bem câteva pahare de vin. În fiecare săptămână, ne stabilim obiective de lucru pe care dorim să le atingem, dar ni se întâmplă adesea ca în mijlocul unei după-amiezi de marți să vrem să verificăm din nou e-mailul pentru a ne menține mintea stimulată.

Lăsăm dopamina să preia controlul.

Uneori este chiar amuzant cât de multe lucruri încercăm să facem în același timp pentru a nu permite creierului să nu mai elibereze dopamină. Nu mai este suficient să facem doar curățenie în casă – trebuie să ascultăm și un podcast în același timp, pentru a rezolva simultan cât mai multe lucruri de pe lista de sarcini. Nu este suficient să ascultăm cântecul preferat – trebuie să butonăm și telefonul în același timp. Nu este suficient să mergem la o plimbare până la magazinul alimentar – în timp ce facem asta trebuie să ascultăm și un audiobook

sau să vorbim cu un prieten. Aceste activități combinate nu reprezintă ceva greșit. Dar atunci când facem mai multe lucruri în același timp fără să vrem, din nevoia de a face mai mult, ne provocăm mai degrabă o stare de rău decât de bine. Agitația ne poate face să ne simțim productivi. Atunci când mintea noastră este ocupată, ea este, de asemenea, plină de dopamină, care îi semnalează creierului că suntem productivi. Dar această capitulare în fața stimulării ne compromite starea de liniște.

Încercăm să ne convingem că astfel profităm la maximum de timpul nostru, când, de fapt, nu facem decât să cedăm în fața acestui neurotransmițător. Dorim să găsim în mod natural ceea ce ne face să ne simțim bine și să procurăm cele necesare nouă și celorlalți, așa cum ne-a programat evoluția să facem.

Și la fel ca în cazul stresului cronic și al burnoutului, deși această stare de anxietate în care căutăm stimularea nu este în întregime din vina noastră – căci ea este direcția în care ne împinge lumea și modul în care suntem configurați biologic într-o anumită măsură –, este responsabilitatea noastră să îi punem capăt.

Un echilibru mai bun

Iată încă o temă de gândire pentru tine, o întrebare la care mie mi s-a părut dificil să răspund la început: dacă ar fi să elimini toate obiceiurile, ritualurile și acțiunile motivate de dopamină – toate paginile de internet și aplicațiile pe care le verifici în mod compulsiv și tot ceea ce te străduiești să obții în exces –, cât ți-ar mai rămâne din zi?

Făcând acest mic experiment de reflecție, mie nu mi-a rămas prea mult. O mare parte dintre strădaniile mele erau orientate spre ceea ce prețuiam, desigur. Dar ele implicau la fel de mult o stimulare mintală fără noimă sau dorința a mai mult din ceea ce nu prețuiam, inclusiv statutul și bunurile materiale pe care probabil nu aş fi ajuns niciodată să le folosesc.

Eu am început să mă îndepărtez de starea de liniște atunci când a apărut pentru prima dată în viața mea un telefon inteligent. Mi-a plăcut. Partea frontală era compusă integral dintr-un ecran și avea un spate negru și lucios care se zgâria mult prea ușor. Era un iPhone 3GS și era o minune, dă-mi voie să-ți spun! Era extrem de rapid. Asigura o viteză uriașă, de 6 gigabytes de date lunar (ceea ce, pentru standardele nord-americeane, este și acum o viteză rezonabilă, din păcate) și îmi permitea să iau legătura cu oricine, oriunde și oricând.

Pe atunci, utilizarea lui părea magică. Dar cu timpul, dispozitivul – ca să nu mai vorbim despre seria de telefoane care i-au urmat – nu a făcut decât să-mi compromită sănătatea mintală și starea de liniște. A trecut de la un instrument care îmi permitea să mă conectez cu lumea la un mijloc de a stoarce dopamină din creierul meu deja epuizat. Cu cât petreceam mai mult timp folosindu-l, cu atât mai des înlocuiam atenția prețioasă cu o stimulare care-mi amorțea mintea, în timp ce încercam să mă conving că sunt productiv. Pentru mine, a fost modul în care am devenit dependent de dopamină pentru prima dată.

Reflectând la această întrebare, poate la fel ca tine, am descoperit o mulțime de alte povești pe care mi le spuneam în timp ce mă implicam în comportamente care erau legate de dopamină. Luam telefonul imediat

după ce mă trezeam, încă pe jumătate adormit, și verificam dacă am primit un e-mail, spunându-mi că am lucruri importante de făcut, nu că am nevoie de încă un strop din această substanță neurochimică. Derulând actualizările de pe rețelele de socializare în timpul micului-dejun, îmi spuneam că astfel iau o pauză înainte de o zi agitată, nu că am nevoie de tot mai multă stimulare. Într-o pauză de lucru sau când mă plictiseam în timpul unei convorbiri pe Zoom, îmi mai stimulam puțin creierul să secrete dopamină, verificând știrile într-o altă fereastră și spunându-mi că trebuie să fiu informat despre tot ce se întâmplă în lume. *Oricum, nu reușesc să fac nimic*, îmi ziceam.

Din nefericire pentru noi, cei care trăim în lumea modernă, obiceiurile alimentate de dopamină umplu ca apa micile intervale de timp, sufocând orice oportunitate de reflecție autentică, odihnă sau liniște.

Nu te învinovăți pentru asta. Multe dintre obiceiurile tale pot fi determinate de această neurochimie și, în numeroase cazuri, este în regulă. Din fericire, este posibil să îți recapeți echilibrul prin eliminarea obiceiurilor inutile, impulsionate de dopamină.

Cum arată echilibrul în practică? Sau, mai bine zis, cum se simte?

Dacă ești de părere că în trecut te puteai concentra mai mult timp decât acum, nu greșești și nu ești singurul. Înainte ca lumea modernă să ne împingă să ne axăm viața pe stimulare și realizări, eram liniștiți și ne concentrăm cu relativă ușurință. Plecam de la birou și, când ajungeam acasă, ne puteam bucura de lectura unei

cărți bune pe canapea pentru o oră sau două. Nu ne împărțeam atenția între câteva ecrane simultan.

Ne începeam ziua lent, după ce apăsam de prea multe ori pe butonul de amânare al ceasului deșteptător digital nou-nouț, ne gândeam liniștiți la ziua care tocmai începea sau doar la ce ar trebui să mâncăm la micul-dejun. Ne orientam spre interior pentru a ne planifica ziua, nu imediat spre exterior pentru a găsi vreo stimulare. Dacă te-ai uitat vreodată la un film mai vechi și te-ai simțit liniștit datorită absenței dispozitivelor, nu trebuie să-ți faci griji. Este posibil să regăsești același echilibru în timp ce obții concomitent ceea ce îți dorești de la tehnologie.

Din fericire pentru noi, la fel cum în creier există rețele alimentate cu dopamină asociate cu stimularea și succesul, există și unele pe care le putem activa pentru a ne găsi liniștea. Interesant este faptul că atât rețelele cerebrale ale dopaminei, cât și cele ale stării de calm nu sunt corelate: atunci când rețeaua dopaminei este activată, cea a liniștii este dezactivată, și invers.

Unii neurologi precum Lieberman se referă la rețeaua liniștii din interiorul creierului ca fiind rețeaua „momentului și locului de față” – cea care ne permite să ne bucurăm de noi înșine și să acordăm o atenție satisfăcătoare lucrurilor pe care le facem.⁶⁰ Este modul în care intri atunci când savurezi ceașca de cafea de dimineață la tine acasă, cel care se activează când ești hipnotizat de focul de tabără. Dacă rețeaua dopaminei are ca scop să dea importanță maximă viitorului nostru, cea a „momentului și locului de față” ne amintește că munca s-a încheiat, că este timpul să încetinim, să ne odihnim și să savurăm ceea ce ne oferă prezentul. Rețeaua „momentului și a locului de față” ne permite să

fi în prezență în propria viață, să ne adâncim în momentul prezent și, mai presus de toate, să rămânem prezenți, atenți la persoanele de lângă noi și la lucrurile care se petrec în jur.

Prin reducerea dependenței de dopamină, găsim un echilibru mai bun. Alternăm mai ușor între rețeaua ei și cea a liniștii, așa cum o făceam înainte ca substanța neurochimică să ne acapareze viața, când eram un spirit liber care făcea lucruri de dragul de-a le face.

Dacă valurile de dopamină sunt un stimulent, rețeaua liniștii din creier are asociate substanțe neurochimice la fel de puternice, ba chiar minunate. Principalele substanțe neurochimice asociate cu această rețea a liniștii sunt **serotonina** (care ne face să ne simțim fericiți), **oxitocina** (care ne face să ne simțim conectați) și **endorfinele** (care ne dau un sentiment de euforie).^{[013](#)},^{[61](#)} Și dopamina este asociată cu rețeaua liniștii din creier, dar în cantități mai reduse, și este echilibrată de obicei de celelalte substanțe chimice simultan. Dacă ai constatat că te-ai concentrat asupra dopaminei în cea mai mare parte din zi, este posibil să ai nevoie de aceste substanțe.

Voi explora rolul acestor neurotransmițători în profunzime mai târziu. Deocamdată, voi spune doar că, dacă te simți mai puțin satisfăcut și mai puțin conectat cu ceilalți decât te simțeai cu ani în urmă – poate înainte de a-ți cumpăra primul telefon inteligent sau înainte ca mediul tău de lucru să se transforme într-unul extrem de conectat –, nu ești singurul. Implicarea în orice obicei conectat la dopamină suprimă activitatea rețelei liniștii din creier. La rândul său, ea suprimă

semnalele că ar trebui să te oprești din muncă și să te bucuri în schimb de ceea ce ai realizat.

La fel ca în cazul spectrului productivității, echilibrul este esențial și în acest caz: nu vrem să dăm prea multă atenție niciuneia dintre rețele. La fel cum o viață centrată pe dopamină poate duce la o „suferință productivă“, așa cum o numește Lieberman, o preocupare excesivă pentru rețeaua care asigură liniștea poate conduce la delăsare excesivă.⁶²

Este important să găsim un echilibru între a ne da silința și a ne bucura de viață. Din fericire, există modalități de a face acest lucru – și vom ajunge acum la prima dintre ele. După cum s-a dovedit, există un ingredient esențial pe care ne putem concentra pentru a combate dependența excesivă de dopamină – unul care, în mod curios, ne dă și energie, dar ne și ajută să depășim starea de extenuare, în același timp.

Stimulați de un scop

Dacă nu ți-ai dat seama deja, îmi plac foarte mult temele de gândire. Iată o alta pe care o poți lua în considerare: „Care este exact opusul burnoutului?“

Ai un răspuns în minte?

Pe lângă faptul că ne face să ne detașăm, o viață centrată pe dopamină poate și să ne facă să devenim, în mod ironic, mai puțin productivi.

Conduși de dopamină, pierdem mai mult timp cu distragerea atenției, scurtându-ne în același timp durata de concentrare prin stimularea constantă. De asemenea, pierdem mai des controlul asupra comportamentului nostru, în special pe internet, reacționând automat la

orice stimulent care apare, în loc să ne stabilim intenționat și conștient un mod în care să acționăm. Acești factori ne fac să fim mai puțin productivi. Dar mai există un factor care ne face și mai puțin productivi: o viață centrată pe dopamină ne poate determina să fim mai puțin implicați în ceea ce facem.

O altă descoperire fascinantă pe care a făcut-o Christina Maslach în urma cercetărilor sale cu privire la burnout este că **la polul opus al acestei afecțiuni este implicarea.**⁶³ De fapt, inversând cele trei caracteristici ale burnoutului (prin ideile din capitolul anterior), îl transformăm în implicare. Când suntem surmenați, ne simțim extenuați, neproductivi și detașați. Când suntem implicați, ne simțim plini de energie, productivi și stimulați de un scop.

Chiar dacă nu ești epuizat, inversarea factorilor care duc la burnout este procesul prin care poți fi mai implicat la locul de muncă și în fiecare aspect al vieții.

Dacă ai alocat timp tacticilor pe care le-am împărtășit până acum, acest efort este pe cale să dea roade. Am pus deja o mare parte din bazele implicării. Stresul cronic duce la burnout, așa că prin reducerea surselor lui din viața noastră devenim mai puțin surmenați și mai implicați. Acest lucru este valabil și pentru stresul cronic căruia îi acordăm atenție în mod voit. Reducerea acestor surse de distragere a atenției diminuează activarea circuitelor de dopamină, în timp ce crește activitatea rețelei liniștii din creier. În acest fel, reducerea stresului cronic duce la liniște, făcându-ne în același timp mai implicați, mai concentrați și mai atenți. În plus, ne va face mai productivi: deloc rău, mai ales când ieși în calcul cât de dificil de eliminat sunt unele surse de stres.

Pe măsură ce mi-am redus tot mai multe surse de stres cronic și m-am ocupat de cei șase factori caracteristici burnoutului, m-am simțit mai implicat în ceea ce aveam de făcut, fără a interveni suplimentar. În cărțile mele, am scris despre puterea de a reduce factorii de distragere a atenției – acest lucru ne permite să ne abatem de la propria cale și să ne concentrăm fără efort. Reducerea stresului cronic – în special a surselor sale ascunse – mi-a permis să mă concentrez la un nou nivel. Puteam să lucrez cu ușurință la tot ceea ce aveam de făcut. Încă mă confruntam cu o oarecare opoziție, așa cum facem cu toții, dar ea scăzuse la o fracțiune din ceea ce era înainte. (Încă tânjeam după sursele de distragere a atenției determinate de dopamină din cauza proprietăților lor stimulative, dar vom aborda această idee în capitolele următoare.)

Deocamdată, reține doar: atunci când reduci stresul cronic suficient de mult, implicarea vine în mod natural. Iar odată cu ea vine și starea de liniște.

Acest lucru este mult mai ușor de spus decât de făcut. Dar având în vedere că implicarea ne conduce atât la o productivitate mai mare, cât și la o stare de liniște mai profundă – și ne face să ne pese mai puțin dacă deține suficiente lucruri –, încercarea de a ne găsi liniștea este un efort care merită.

Urmărirea implicării

Cu timpul, am descoperit ce superputere poate fi implicarea. Ea reprezintă procesul prin care devenim mai productivi la locul de muncă și mai cumpăniți în viață – și acest lucru se întâmplă mai ales atunci când suntem implicați în sarcinile noastre cele mai

importante, prin intermediul cărora facem schimbări esențiale. În cele din urmă, implicarea este cea care ne face productivi pe termen lung: atunci când suntem implicați, depunem efectiv eforturi pentru a ne atinge obiectivele. Fiind implicați, evităm sursele de distragere a atenției care ne oferă dopamină, deoarece ele nu contribuie cu nimic la ceea ce facem. Rămânând atenți, și nu stimulați, ne continuăm munca și viața.

De asemenea, simțim că realizăm mai multe când suntem implicați în ceea ce avem de făcut. În loc să ne stabilim obiective împinse mereu dincolo de limitele noastre – în timp ce tânjim după mai mult –, atunci când suntem implicați, suntem concentrați, cumpăniți și entuziasmați de ceea ce facem. Ne bucurăm mult mai mult de procesul în sine și în același timp găsim un echilibru mai bun între efort și savurare și reușim să ne reechilibrăm mintea pentru găsirea liniștii.

Deci, cum putem pune acest lucru în practică?

Primul pas este să punem bazele pe care le-am descris până acum. Nu există o modalitate mai bună de a deveni mai implicat decât eliminarea stresului cronic inutil, în special a celui prezent în cei șase factori de burnout. După cum sper că vei descoperi, recompensele pentru timpul și efortul depus pentru a reduce sursele de stres cronic vor fi remarcabile – și ar putea fi combustibilul de care ai nevoie pentru a elimina definitiv aceste surse de stres.

După ce ai pus aceste baze, iată alte câteva idei pentru a te implica (în cazul meu, toate au funcționat în călătoria spre găsirea liniștii):

- **La sfârșitul fiecărei zile de lucru, analizează cât de implicat ai fost.** Nu există un mod corect sau greșit de a-ți evalua zilele sau viața – valorile tale și

circumstanțele în care te afli ar trebui să influențeze punctul de referință pe care îl folosești. Dar pentru mine, mai mult decât oricare alt factor, implicarea este variabila la care am început să reflectez cel mai mult după ce am făcut cercetări despre liniște. Cu timpul, a devenit modul în care îmi evaluez personal zilele de lucru, dar și cel în care lucrez în timpul orelor productive. Am ajuns să mă gândesc la implicare ca la un parametru în funcție de care ar trebui să ne optimizăm zilele de lucru. La sfârșitul fiecărei zile, întreabă-te: „Cât de implicat am fost în munca mea de astăzi? Cât de des am cedat în fața dopaminei pentru a-mi stimula mintea cu tot felul de activități și cât de des am reușit să fiu atent la ceea ce făceam?” Mai mult decât atât, este util să reflectezi dacă lucrurile în care te-ai implicat au fost esențiale și utile.

- **Lucrează mai încet.** Cea mai bună parte a faptului că încerci să te implici în loc să te lași stimulat este că nu trebuie să lucrezi la fel de mult. Pe măsură ce se adaptează la cantitatea scăzută de dopamină, mintea se va mai liniști și, în mod natural, te vei cufunda mai adânc în ceea ce ai de făcut. Vei redescoperi implicarea, în loc să cauți abundența de dragul de a face mai mult. Este o mare bucurie să lucrezi conștient și cumpănit la ceea ce este important. Dacă prețuiești productivitatea așa cum o prețuiesc și eu, nu-ți face griji: pierderea vitezei va fi ușor compensată de progresele pe care le vei face în ceea ce este important. Este o lecție pe care o învăț mereu când vine vorba despre activitatea intelectuală: cu cât lucrez mai lent, cu atât mai mult impact are munca mea. Cu timpul,

produc mai mult din lucrurile care mă fac să fiu mândru.

- **Observă ce factori de stres alimentați de dopamină se strecoară din nou în viața ta.** Reducerea surselor ascunse de stres cronic (ca să nu mai vorbim de cele ale factorilor de distragere a atenției) nu este un efort care se face o singură dată: este un proces constant în care va trebui să te implici pentru a-ți proteja sănătatea mintală. Acest efort devine mai ușor pe măsură ce te debarasezi de obiceiurile alimentate de dopamină și te implici mai mult în momentul și locul prezent. Dacă faci întocmai, vei descoperi că este opusul unui joc video: începe greu și se termină ușor. Fii atent la sursele de distragere a atenției care se strecoară din nou în viața ta și observă cum îți justifici motivul pentru care te lași pradă lor.
- **Ține o listă cu realizări.** Pe măsură ce vei fi mai puțin ocupat, vei avea senzația că ești mai puțin productiv – chiar dacă probabil vei realiza la fel de multe lucruri (dacă nu chiar mai multe). Această tendință este contrabalansată de o listă cu realizările tale. Definiția este chiar aceasta: pe măsură ce trece săptămâna, notează obiectivele de referință pe care le atingi prin muncă, proiectele pe care le finalizezi și progresele pe care le faci. Este remarcabil cât de mult putem face atunci când suntem mai implicați și mai puțin ocupați.
- **Ai grijă la nivelul tău de implicare, deoarece cu trecerea timpului te confrunți cu diferite etape de stres cronic.** Pe măsură ce îți gestionezi stresul cronic, care își are originea în cei șase factori ai burnoutului și în celelalte domenii ale vieții,

observă dacă devii mai implicat la locul de muncă și dacă ai mai multă energie pentru a rămâne concentrat și acasă. Când vine vorba despre schimbarea obiceiurilor, conștientizarea este vitală: observarea îmbunătățirilor consolidează obiceiurile pentru care aloci timp, atenție și energie.

- **Stabilește obiectivele folosind mentalitatea succesului, dar încearcă să le atingi cu gândul la implicare.** Începe-ți orele de productivitate gândindu-te cum vrei să le folosești pentru a realiza ce ți-ai propus. Apoi concentrează-te asupra implicării tale și după această etapă, concentrându-te pe tacticile de mai sus. Cred că vei descoperi același lucru pe care l-am descoperit și eu: concentrându-te asupra implicării – procesul prin care devii productiv –, vei realiza mai multe în timpul acestor ore.

Stresul cronic deteriorează scutul care ne protejează de o lume supraaglomerată și extrem de anxioasă, ceea ce este adesea o consecință a faptului că ne lăsăm purtați de fluxul de dopamină.

Atunci când ne împotrivim activ acestei forțe, descoperim profunzimi mai mari ale liniștii.

Știința savurării

Pe lângă faptul că trebuie să observi cât de implicat rămâi pe măsură ce îți reduci stresul cronic, o altă strategie pentru a depăși mentalitatea abundenței este să găsești lucruri pe care să le savurezi. La fel ca implicarea, această tactică schimbă activarea rețelelor de dopamină din creier către rețeaua liniștită a

„momentului și locului de față“. Cu timpul, acest lucru te determină să devii mai implicat, mai ales atunci când te confrunți cu cei mai problematici suprastimuli produși de dopamină, subiectul capitolului următor.

Una dintre întrebările mele preferate pe care le pun cuiva atunci când îl întâlnesc pentru prima dată este: „Ce savurezi cel mai mult?“ Punând această întrebare câtorva zeci de persoane, am fost surprins de cât de multe pur și simplu nu au un răspuns. Se întâmplă mai ales în cazul bărbaților: cercetările arată că femeile au „o mai mare capacitate de a savura“ și că această diferență de gen „se observă începând cu mijlocul copilăriei până la vârsta adultă și în toate culturile“.⁶⁴ Acest lucru este valabil și pentru cei mai de succes oameni pe care îi cunosc: întrebarea îi lasă muți de uimire, adesea câteva secunde, în timp ce procesează întrebarea și își adună gândurile. (Amintește-ți de studiul care a relevat că persoanele mai bogate declară o capacitate diminuată de a se bucura de experiențele vieții. După cum au rezumat cercetătorii care au realizat acest studiu, „este posibil ca bogăția să nu reușească să ofere fericirea la care ne-am putea aștepta, din cauza consecințelor sale dăunătoare pentru capacitatea de savurare.“⁶⁵)

Cu toții avem nevoie de un răspuns la întrebarea: „Ce anume savurăm?“ Sau, și mai bine zis, de mai multe răspunsuri.

Înainte de a începe să ne petrecem fiecare zi în jurul dopaminei, această întrebare nu crea probleme celor mai mulți dintre noi, așa cum o face acum. Savuram timpul liber pe care îl aveam închiriind o căsuță în toiul verii, purtând conversații spontane cu persoana așezată lângă noi în avion și luând cine delicioase cu toată familia. Savuram timpul petrecut cu jocuri de societate

în bucătărie și diverse altele de găsit cuvinte în călătoriile lungi cu mașina și puteam încetini ritmul suficient de mult pentru a ne bucura de aroma cafelei de dimineață.

Conduși de dopamină, așa cum cântă Billy Joel în „Vienna“, rareori „deconectăm telefonul și dispărem pentru o vreme“.⁶⁶ Trecând în grabă pe lângă cele mai frumoase momente ale vieții noastre – dacă le observăm –, ni se pare complicat să savurăm lucrurile în profunzime. Suntem propulsați de mentalitatea abundenței și de fundamentele ei dominate de dopamină, o tendință pe care trebuie să o contrabalansăm în mod activ.

Savurarea ne oferă o oportunitate unică de a ne detașa în mod deliberat de mentalitatea succesului, de a ne lăsa ambițiile deoparte și de a ne bucura cu adevărat pentru o vreme. Repet: ce rost are să acumulezi reușite, dacă nu te bucuri de roadele lor pe parcurs? Exersând savurarea – care, într-adevăr, este o practică, la fel de mult pe cât este o știință –, ne detașăm de obiectivele noastre și ne adâncim în întâmplările încântătoare ale momentului prezent.

Altfel spus, practicăm în mod deliberat ineficiența, lăsând deoparte obiectivele care vizează reușita, și trecem la o mentalitate de plăcere cumpănită. (Nu îți face griji, obiectivele tale vor aștepta întotdeauna dincolo de savurarea unui lucru.)

Iată provocarea mea pentru tine: fă o listă cu tot ceea ce savurezi. Dacă ai nevoie de idei, analizează momentele de liniște din viața ta – cele de care te bucurai mult mai mult, poate înainte să ai un telefon inteligent sau să apară nesuferita de pandemie. Dacă ți se pare o provocare, gândește-te la momentele de

satisfacție de pe parcursul zilei, pe lângă care treci în grabă pentru a face diverse lucruri. Înregistrează sau notează aceste elemente undeva unde să le poți consulta în mod regulat.

Ca să fiu sincer, la începutul călătoriei mele spre a-mi găsi liniștea, savurarea – puterea de a mă bucura de lucruri – mi se părea o corvoadă. Dar am făcut o listă cu lucruri pe care puteam încerca să le savurez de probă. Unele dintre ele includeau, în mod aleatoriu, următoarele:

- Orice carte de Elizabeth Gilbert, Stephen King, Beverly Cleary sau Neal Stephenson
- O plimbare prin pădurea din apropierea casei
- Un latte cu lapte de nuci macadamia de la cafeneaua din josul străzii, la un preț exagerat
- Ritualul de dimineață cu matcha
- Plimbări prin centrul orașului cu telefonul pe modul avion, ascultând o interpretare la pian (de asemenea, un fundal sonor excelent pentru a lucra)
- Sentimentul pe care mi-l dă un nou tip de tastatură mecanică (recomand cu căldură comutatoarele de taste „Cherry brown“, dacă mergi vreodată să cumperi așa ceva)
- Antrenamente intense pe o bicicletă eliptică
- Citirea ziarului de dimineață cu ceașca de matcha de care vorbeam mai sus
- Serile de joc de cărți și un pahar de vin cu soția mea

Lista poate continua, dar ai înțeles ideea.

Alege în fiecare zi un lucru de pe lista ta și savurează-l din plin. Alocă-i listei cât de mult timp dorești, dar fă-o în fiecare zi. Când observi că mintea îți fuge la muncă sau la orice altceva, concentrează-te din nou asupra experienței plăcute pe care o trăiești.

Fii atent la ceea ce-ți spui despre această activitate. Citind aceste rânduri, este posibil ca monologul tău interior să atingă cote maxime; este posibil ca acest circuit de dopamină să se deregleze, nevrând să accepte obstacolul. Nu te îngrijora: ai timp. S-ar putea să trebuiască să furi puțin din orele pe care le dedici altor activități. Este în regulă: doar amintește-ți că dacă ai acest monolog interior, îți vei reconecta creierul la liniște și vei fi mai implicat.

Vei recupera acest timp.

Una dintre marile bucurii ale călătoriei spre găsirea liniștii a fost cercetarea fundamentelor științifice ale tacticilor pe care le exploram (și pe care le împărtășesc acum). În acest proces, unul dintre cele mai încântătoare domenii de cercetare pe care le-am întâlnit a fost cel al savurării. Într-adevăr, cercetările au descoperit beneficii remarcabile ale bucuriei deliberate a experiențelor pozitive din viață.

În medie, avem cam trei experiențe bune pentru fiecare lucru neplăcut de care avem parte – un raport care a fost reprodus de nenumărate ori în studii.⁶⁷ În ciuda acestui fapt, mintea noastră care caută amenințări procesează informațiile negative mai temeinic decât pe cele pozitive. Acest mod de gândire și percepție conduce direct la anxietate – ca să nu mai vorbim de o subestimare a cât de fascinantă este de fapt viața noastră.

Acest lucru este deplasat. În viață ne întâlnim și cu situații dificile – și cu toții avem un raport diferit între lucrurile bune care ni se întâmplă și cele rele. Dar, în general, trei la unu este raportul cu care ajung să se confrunte cei mai mulți dintre noi. Dacă starea noastră mintală generală ar corespunde realității, am fi liniștiți – nu stresați sau anxioși – aproximativ trei sferturi din timp. Din fericire, avem posibilitatea de a „contrabalansa mai multe experiențe în minte“, după cum mi-a spus Fred Bryant, psihologul care a fost pionier în domeniul cercetării savurării. Putem folosi lecțiile învățate din cercetările efectuate în acest domeniu pentru a observa experiențele pozitive din viața noastră, pentru a le prelungi și pentru a le face mai semnificative. În acest fel, semnificația nu este ceva ce găsim, ci un lucru pe care îl observăm în lumea din jur. Aici intervine savurarea.

Atunci când ne bucurăm în mod deliberat de experiențele pozitive de peste zi, suntem mai fericiți, mai liniștiți și mai implicați, în același timp.

În cercetările sale, Bryant susține că cei mai fericiți oameni au ceva în comun: ei savurează mai profund experiențele pozitive.⁶⁸ Așa cum te-ai putea aștepta, nivelurile ridicate de savurare duc la o implicare mai profundă, precum și la o anxietate scăzută.⁶⁹ Simplul act de a savura experiențele pozitive le prelungește, iar faptul de a avea o capacitate mai mare de savurare a evenimentelor pozitive duce la o diminuare a depresiei și a anxietății sociale.

De asemenea, cu cât reușim să savurăm mai bine experiențele pozitive, cu atât avem mai puține conflicte familiale, cu atât avem o părere mai bună despre noi înșine și devenim mai puternici. O capacitate mai mare

de savurare este corelată cu niveluri mai ridicate de conștientizare, optimism și chiar înțelepciune. Un studiu a constatat că actul de a savura duce la mult mai puține simptome depresive, în timp ce un altul a ajuns la concluzia că savurarea îi determină pe vârstnici să reușească să „mențină o satisfacție mai mare în viață, indiferent de starea sănătății”.⁷⁰ Aceste corelații ar trebui să îți dea de gândit – mai ales dacă luăm în considerare faptul că savurarea, așa cum spune Bryant, „este o abilitate care crește odată cu practica”. Ar putea fi nevoie să prioritizăm savurarea pentru a ne bucura zilnic de roadele productivității, iar beneficiile sunt profunde atunci când o facem.

Savurarea este arta de a ne bucura de lucrurile benefice din viață și poate fi considerată practica prin care transformăm momentele pozitive în emoții pozitive, cum ar fi bucuria, admirația, mândria și plăcerea.⁷¹ Atunci când savurăm, acordăm atenție experiențelor pozitive și ne bucurăm de ele pe deplin.⁰¹⁴ Potrivit lui Bryant, savurarea nu ne permite doar să ne bucurăm mai mult de experiențele pe care le trăim: ne ajută să găsim un echilibru între efort și plăcere. Conform cercetărilor lui, există patru moduri principale prin care exercităm control asupra experiențelor de viață. În cazul celor negative, putem fie să le evităm, fie să le confruntăm. În cazul experiențelor pozitive, putem fie să ne concentrăm pe obținerea mai multor astfel de experiențe (cu ceea ce Bryant numește „mentalitate de achiziție”), fie să le savurăm.

Simplul act de a savura ne permite să renunțăm la mentalitatea abundenței, astfel încât să ne putem bucura de noi înșine. După cum spune Bryant: „Doar pentru că ai obținut ceva nu înseamnă că te vei bucura de acel

lucru. De fapt, de multe ori ești pur și simplu condus spre altceva ce vrei să dobândești.”⁷² Nu suntem recunoscători în mod automat și, dacă nu suntem atenți, ne concentrăm mult prea mult să obținem, și nu suficient să savurăm. „Iată și problema legată de mentalitatea achiziției: la ce bun să obții ceva dacă nu te bucuri de el? Nu te uiți niciodată la ceea ce ai, ci numai la ceea ce nu ai și trebuie să obții.”

Există nenumărate moduri în care putem savura ceva. Cercetările lui Bryant indică faptul că există mai multe moduri în care putem savura o experiență, inclusiv prin *desfătare* (să ne bucurăm de plăcerea pe care o simțim), *contemplare* (să admirăm ceva care ne uimește) și *recunoștință* (să apreciem lucrurile bune din viață).⁷³ În fiecare seară, înainte de culcare, eu și soția mea ne împărtășim unul celuilalt trei lucruri pentru care suntem recunoscători.

Obiceiurile simple de recunoștință precum acesta nu doar că te fac să te simți bine, dar te determină să te bucuri intens de viață și să observi mai multe evenimente pozitive din jur – exprimarea recunoștinței este încă un mod de a te bucura de ceea ce ai.

Putem chiar să savurăm o experiență trecută sau viitoare. (Acest lucru contează tot ca experiență de savurare, deoarece ne bucurăm de sentimentele din momentul prezent.) Atunci când savurăm amintiri, rememorăm, ceea ce ne face să fim recunoscători pentru experiențele trecute. (Putem face acest lucru reluând în minte un moment plăcut.) Savurarea viitorului se poate dovedi puțin mai dificilă în practică, dar atunci când o facem, aplicăm anticiparea, ceea ce ne sporește entuziasmul față de ceva ce încă nu s-a întâmplat (de exemplu, numărând zilele până la

vacanță). Interesant este că s-a demonstrat că anticiparea ne face să ne bucurăm și mai mult de o experiență atunci când chiar se întâmplă în cele din urmă – și, mai târziu, să ne amintim cu mai mult drag de ea. O teorie care explică acest fenomen sugerează că anticiparea „creează urme de memorie afectivă care sunt reactivate și integrate în experiența de consum reală și amintită”⁷⁴. Indiferent dacă preferi să savurezi prezentul, trecutul sau viitorul – prin desfătare, contemplare sau recunoștință –, beneficiile pe care le poți avea astfel sunt profunde.

Savurarea nu este doar o cale mai scurtă spre implicare, ci și o scurtătură spre plăcere.

Prima dată când încerci să savurezi ceva la propriu, s-ar putea să ți se pară un ritual dificil, iar creierul se va împotrivi – probabil că monologul tău interior va fi și mai puternic. Într-o lume care prețuiește abundența, savurarea momentului pare un act de rebeliune. S-ar putea chiar să cedezi în fața impulsului de a te opune acestui ritual o dată sau de două ori – verificând Instagramul sau e-mailul, ori gândindu-te la tot ce ai de făcut în continuare.

Deși acest lucru este normal, te provoc să rezisti acestui impuls. Dar studiază-l în timp ce îți îndrepti din nou atenția asupra experienței plăcute pe care o trăiești.

Observă tot ce e posibil în timpul ritualului. Observă orice urmă de plictiseală pe care o resimți pe măsură ce mintea ta scapă de stimulare. Observă după ce tânjești: dispozitive pe care vrei să le iei în mână impulsiv, idei pe care vrei să le notezi, lucruri pe care începi automat să le planifici. Studiază-ți și monologul interior. Ești excesiv de dur cu tine însuși pentru că ai

lăsat deoparte mentalitatea succesului, ca să nu mai vorbim de cea a abundenței? Încă te gândești la costul de oportunitate al timpului tău sau îți spui că savurarea este o prostie? Te consideri egoist pentru că ești atent la cum îți consumi energia și îți dezvolti capacitatea de a fi prezent (abilitatea de a fi atent la ceea ce faci)? Cât de vinovat te simți pentru că nu muncești sau nu progresezi cu obiectivele pe care ți le-ai propus?

Această opoziție este normală – chiar previzibilă – pe măsură ce îți reconectezi creierul pentru o implicare calmă, în locul unei surse de distragere anxioasă a atenției.

Cu timpul, folosind această tactică și celelalte pe care le voi împărtăși în curând, vei începe să observi efectele pozitive ale unei minți reechilibrate. Nu numai că vei fi mai prezent la locul de muncă și în general, dar vei dobândi și o capacitate mai mare de concentrare, pe măsură ce norul de praf din minte se va potoli. Îți vei aprofunda capacitatea prin care îți poți găsi fericirea și conexiunea și te vei simți energizat și revigorat.

De asemenea, s-ar putea să descoperi că abilitatea de a savura, de a te bucura de lucrurile tale sau de ceea ce ți se întâmplă te face mai recunoscător pentru tot ce ai, inclusiv pentru lucrurile mărunte. Marea ironie a mentalității abundenței – și a celei a succesului – este că ambele sunt construite pe fundamentul unei vieți care lucrează cu dopamina, așa că niciuna nu aduce o satisfacție de durată.

Spre deosebire de aceste mentalități, savurarea ne satisface.

Mentalitatea abundenței ne permite să ne simțim împăcați cu noi înșine doar atunci când descoperim brusc că avem mai mult decât ne așteptam – mai mulți

bani în bancă, mai mulți fani, mai mulți prieteni. Dar aceste sentimente sunt trecătoare și efemere. Este posibil să avem sentimentul abundenței mult mai des.

Există deja foarte multe lucruri bune în viața noastră. Nu trebuie decât să le observăm. Savurarea unui lucru simplu în fiecare zi nu este un exercițiu complicat. Ca orice idee din această carte, și ea funcționează doar împreună cu celelalte pentru a-ți găsi liniștea. Dar adevărata sa magie constă în modul în care funcționează pentru a eroda aspectele negative ale luptei noastre constante prin care năzuim la mai mult: putem renunța la strădanie și rămâne atenți la ceea ce facem. Acest lucru ne ajută să fim atenți la ce se întâmplă în prezent și implicați pentru tot restul vieții și ne permite să apreciem momentul prezent – unde regăsim atât liniștea, cât și productivitatea.

Să năzuiești la mai mult este minunat și chiar ți-ai putea dori cu adevărat să obții mai multe de la viață. Dar așa cum sper să descoperi – în timp ce mentalitatea succesului poate funcționa în anumite domenii ale vieții –, putem renunța la această mentalitate pentru a ne găsi echilibrul prin antrenarea creierului să savureze. Realizăm ceea ce ne propunem, în timp ce ne bucurăm, de fapt, de viață.

În toate aceste moduri minunate, savurarea prezentului – momentul și locul de față – ne conduce la depășirea eforturilor permanente de a obține mai multe de la viață și la atingerea unor profunzimi ale liniștii.

CAPITOLUL CINCI

Nivelurile de stimulare

Stimularea personalizată

Pentru a continua explorarea modului în care lumea modernă ne compromite sentimentul de liniște, să ne abatem puțin ca să vorbim despre distragerea digitală, pentru că este important: în lumea modernă, un volum mare de dopamină provine din lumea digitală.

Să luăm, de exemplu, YouTube. În timp ce scriu aceste cuvinte, există miliarde de videoclipuri pe care le poți viziona pe YouTube. Amploarea acestui serviciu de internet este atât de mare, încât să scrii despre el este surprinzător de dificil – nu există nicio unitate de măsură pe care să o poți folosi la modul figurat pentru a-i descrie dimensiunea.

Peste 500 de ore de videoclipuri sunt încărcate pe acest site în fiecare minut.⁷⁵ Adică echivalentul a 30 000 de zile de conținut nou adăugat la fiecare 24 de ore. Din punct de vedere tehnic, YouTube este al doilea cel mai mare motor de căutare la nivel global, după Google, care deține YouTube.^{015, 76} YouTube este, de asemenea, al doilea cel mai mare site din lume, chiar și dacă le includem pe cele care sunt accesate cu precădere în China – cea mai populată țară din lume –, cum ar fi Tmall și Baidu. Versiunile localizate ale YouTube sunt disponibile în peste 80 de limbi, în mai mult de 100 de țări, iar în fiecare zi videoclipurile de pe acest site generează miliarde de vizualizări.⁷⁷ Și, fii atent: 2 miliarde de utilizatori conectați – aproximativ un sfert din toată populația planetei – vizitează site-ul în fiecare lună. YouTube poate fi considerat, de asemenea, al doilea cel mai mare site de socializare, după Facebook, cu aproximativ 2,7 miliarde de utilizatori.⁷⁸

Nu doar videoclipurile cântecelor de genul „Baby Shark” și „Gangnam Style” generează tot acest trafic. YouTube este de facto principala platformă video de pe internet. Acest lucru înseamnă că tipurile de videoclipuri de pe site sunt infinite, de la vizualizări de produse la sfaturi, vloguri cu oameni care arată cum își petrec viața, clipuri din talk-show-uri și cu oameni care joacă jocuri video – un fenomen pe care probabil nu-l voi înțelege niciodată, indiferent de câte ori vor încerca verișorii mei mai mici să mi-l explice. Și este în regulă. Cu un conținut atât de vast, nu toate videoclipurile vor fi potrivite pentru mine. Probabil că nici măcar nu-mi vor plăcea cele mai multe dintre ele. Și nici nu ar trebui să îmi placă.

Dacă te-ai uita puțin mai atent, YouTube este ceea ce ai obține dacă ai trata televiziunea într-un mod cu totul nou. Ea este concepută pentru a atrage masele, în timp ce YouTube scoate la suprafață conținut care te atrage în mod particular. Spre deosebire de un canal de televiziune, care poate difuza fiecare emisiune pe rând și trebuie să dilueze conținutul suficient de mult pentru a atrage cât mai mulți oameni, YouTube poate reda câte un videoclip diferit pentru fiecare utilizator de pe site. De asemenea, nu există limite practice cu privire la cantitatea de conținut care poate exista pe YouTube – Google poate cumpăra oricând mai mult spațiu de stocare ieftin pentru parcurile sale de servere: 500 de ore de conținut nou în fiecare minut? Nicio problemă.

Nu există nicio limită în ceea ce privește conținutul de nișă. Cu atât mai bine să fie de nișă: atunci când dai peste videoclipurile care te atrag în mod particular, te vei bucura de ele cu atât mai mult. Toată lumea are de câștigat sau cel puțin așa stau lucrurile în teorie: petreci

mai mult timp pe site, iar Google are mai mult timp să-ți prezinte reclame. Vei consuma mai mult conținut inedit, iar Google va face mai mulți bani.

În momentul în care mă uit la propriile videoclipuri recomandate pe site în acest moment, găsesc unele despre butoanele utilizate la tastaturile mecanice de calculator, altele științifice despre astronomie sau unele de o oră cu vechile prezentări ale lui Steve Jobs.

Este puțin probabil să îți placă toate aceste videoclipuri – acest flux unic de conținut este conceput pentru a mă atrage doar pe mine. De aceea reintru deseori pe site.

Dacă folosești site-ul, acesta este motivul pentru care și tu continui să îl accesezi.

Un munte de informații

Teoretic, în marea enormă de videoclipuri de pe YouTube, există unul perfect pentru tine – unul care te va face să râzi atât de tare, încât să-ți pierzi controlul sau să plângi 20 de minute în șir, care să te facă să-ți schimbi pentru totdeauna modul în care gândești despre un subiect ori care să te inspire să slăbești 20 de kilograme în următoarele două luni și să te menții la greutatea aceea pentru tot restul vieții. Acest videoclip se află probabil pe site, pe undeva. Este sarcina YouTube-ului să-l găsească pentru tine.

Una dintre principalele caracteristici ale Google (dacă nu chiar principala) este proiectarea algoritmilor. Ei asigură totul, de la rezultatele căutării pe internet la recomandările YouTube, de la rezultatele căutării în Gmail la rutele de pe Google Maps. Unul dintre principalii algoritmi ai companiei este, în mod evident,

căutarea pe web: pentru cei mai mulți dintre noi, numele Google este sinonim cu activitatea de căutare pe web. Nu căutăm nimic pe „Duck Go” sau „Bing” ca să ajungem pe o pagină de internet, ci „dăm o căutare pe Google”. Corectorul ortografic al computerului meu nici măcar nu a încercat să scrie cu majuscule numele companiei în această ultimă propoziție: numele a devenit generic.

Dacă există într-adevăr un videoclip perfect pentru tine în oceanul de miliarde de videoclipuri, cum ar putea un produs precum YouTube să găsească o modalitate de a ți-l arăta?

În principiu, în același mod în care ar face-o un om: aflând cât mai multe despre tine. Cu cât compania știe mai multe despre ceea ce îți place, cu atât recomandările pot fi mai personalizate. Prin colectarea de informații legate de interesele, personalitatea, starea de spirit și nivelul veniturilor și introducerea lor într-un algoritm sofisticat, compania poate stabili care este videoclipul cel mai tentant pentru tine în acest moment. Este incredibil când te gândești la asta, mai ales având în vedere că totul se întâmplă într-o secundă sau două. Dar este și destul de înfricoșător – mai ales în ceea ce privește relația noastră fisurată cu dopamina.

Trebuie să spun că au fost publicate foarte puține informații despre criteriile pe care algoritmul YouTube le analizează și le ia în considerare. Algoritmii de recomandare reprezintă un avantaj competitiv brevetat. Dar măcar putem încerca să ne facem o imagine despre tipul de date despre noi pe care Google le stochează și să analizăm ce informații am putea obține pentru a găsi videoclipul perfect sau conținutul generator de dopamină și care are șanse să îi facă pe utilizatori să

revină – dacă ne imaginăm că facem parte din conducerea YouTube.

Dacă ești un utilizator obișnuit, YouTube știe deja multe despre tine. Pentru început, îți cunoaște istoricul căutărilor și al vizionărilor, precum și canalele al căror conținut îți place și locul de unde te conectezi (pe baza adresei IP a computerului). Chiar dacă nu te loghezi, site-ul cunoaște videoclipurile pe care pui cursorul pentru a vedea o previzualizare și știe la ce oră din zi intri pe site – pentru că în timpul pauzei de prânz, de exemplu, vizionezi clipuri diferite de cele accesate când ai insomnie spre dimineață.

Nu este de mirare că YouTube ne îndeamnă să ne logăm atât de des: astfel, când suntem logați, Google poate conecta datele legate de YouTube cu tot ceea ce știe despre noi. Pentru început, dacă te-ai logat la contul tău Google și vrei informații online folosind acest motor de căutare, YouTube știe ce ai căutat pe internet. Și numai acest lucru va fi suficient pentru a te înțelege în profunzime, pentru a-ți stabili interesele și pentru a ști care este starea ta de spirit în aceste zile.

Dacă folosești browserul web Chrome, mai ales dacă ai activată funcția de „sincronizare” – care sincronizează marcajele și istoricul pe toate dispozitivele și te menține logat la contul tău Google –, compania ar putea, teoretic, să extragă și ea toate aceste informații despre tine.

Dacă folosești Gmail, compania deține informații despre persoanele cu care comunici (graficul tău social), la ce newslettere te abonezi și ce cumperi online. (Amazon și alte companii ascund acum informațiile privind achizițiile în e-mailurile de confirmare, probabil

pentru ca societăți precum Google să nu poată adăuga aceste informații la profilul tău.)

Dacă folosești Google Maps, compania știe unde călătorești, ce restaurante frecventezi și ce mijloace de transport folosești. De asemenea, este posibil ca serviciul să știe și ce călătorii urmează să faci.

Dacă utilizezi frecvent internetul și vizitezi site-uri fără să folosești o aplicație de blocare a reclamelor, compania știe și multe dintre paginile pe care le deschizi. Produsul Analytics al companiei, care monitorizează comportamentul tău pe un site pentru ca proprietarul lui să poată colecta statistici de trafic, urmărește informații despre cât timp petreci pe site, cum ai ajuns acolo și ce pagini vizitezi.

Lista poate continua – poți furniza companiei Google și mai multe informații prin intermediul contului tău Google Drive, al boxelor inteligente⁰¹⁶ și al Google News. Datele pe care Google le are despre tine ar putea umple o carte întreagă. (Nu îți face griji, mă voi opri aici.)

Totuși, ideea de bază din spatele acestor lucruri este simplă: recomandările video cu cât sunt mai personalizate, cu atât au mai mare legătură cu dopamina, cu atât mai mult ne captivează și ne fac să revenim pentru a vedea mai mult.

Era nouității

Așa cum spune vechiul clișeu, este întotdeauna util să „urmărim banii” pentru a înțelege motivațiile unei afaceri care vrea profit. În cazul YouTube, am menționat deja principalul lucru pentru care este optimizată aplicația: să stai cât mai mult logat la ea. Extinzând

ideea din spatele acestui exemplu, vei descoperi că acest lucru este valabil pentru majoritatea celorlalte servicii structurate pe un algoritm. Cu cât petreci mai mult timp pe servicii precum Instagram, Twitter și YouTube, cu atât mai mulți bani face fiecare dintre ele. Pur și simplu, au mai mult timp la dispoziție pentru a-ți prezenta reclame prin intermediul conținutului care te ține captiv. La momentul scrierii acestei cărți, Google obținea un procent uriaș de 80% din venituri dintr-o singură sursă: publicitatea. Obține acest procent de mai bine de un deceniu – o sursă de venit surprinzător de stabilă și de încredere în lumea turbulentă și faimoasă a Silicon Valley.⁷⁹

La fel este și în cazul Facebook. De fapt, nu, nu e chiar la fel: procentul său este mult mai mare. Cu un an înainte de scrierea acestei cărți, Facebook a obținut 97% din venituri din publicitate.⁸⁰ Cele două companii absorb împreună 61% din banii de publicitate de pe internet.⁸¹ Dacă vrei vreodată să faci ceva distractiv, încearcă să cotrobăi prin setările de pe Instagram pentru a-ți descoperi „interesele publicitare”.⁸² Deși Instagram poate confunda în mod comic câteva lucruri, vei descoperi că se descurcă extrem de bine să afle cine ești. Pentru a forma lista cu ceea ce te interesează, Instagram monitorizează activitatea de pe conturile tale de Instagram și Facebook, în timp ce, potrivit site-ului de știri Mashable, chiar extrage „informații de la aplicații și pagini de internet terțe la care te-ai conectat prin Facebook”.⁸²

Am dezactivat urmărirea anunțurilor de pe Instagram înainte de a face cercetări pentru acest capitol, dar, din fericire, am făcut capturi de ecran ale intereselor mele pe care Google le identificase înainte de

a dezactiva funcția de personalizare a anunțurilor din contul meu. Am descoperit că Google identificase 177 dintre interesele mele specifice. Cu toate că unele dintre ele erau puțin deplasate (cum ar fi cluburile de noapte, sporturile de luptă, vehiculele de lux și fotbalul, care nu mă interesează în vreun mod anume), aproape toate elementele de pe listă erau corecte – chiar straniu de corecte. Această listă includea interese la fel de ascunse precum diferite formate de fișiere audio și codecuri, ceasuri, instrumente de dezvoltare, sisteme descentralizate de calcul, automatizări casnice, Nintendo, sisteme proxy și de filtrare, biblioteci audio, comedii TV, artă vizuală, design și yoga. După ce am văzut lista, am dezactivat rapid personalizarea anunțurilor.

Recomandările mele de pe YouTube sunt ridicole acum, dar măcar cumpăr mai puține lucruri după ce am dezactivat aceeași funcție și pe Instagram.

Cu cât este mai mare probabilitatea ca algoritmul unei companii de date să poată scoate la suprafață conținutul perfect pentru noi – oricare ar fi echivalentul videoclipului perfect de pe YouTube –, cu atât mai mult vom rămâne conectați și vom reveni pentru a obține și mai mult. Prin urmare, nu este surprinzător faptul că unele servicii, cum ar fi Instagram și Twitter, au renunțat în ultimii ani la cronologia clasică și au trecut la unele personalizate, care prezintă mai întâi elementele de conținut care au cele mai mari șanse să ne atragă.

Conținutul care ne captivează eliberează, de asemenea, destul de multă dopamină și, în consecință, ne îndepărtează de starea de liniște. Deoarece servicii precum Google și Facebook fac bani din publicitatea

plătită, ele pot mai târziu să taxeze companiile pentru afișarea unor reclame enervante. Suntem suficient de dependenți încât să nu ne deranjeze, iar ei își pot optimiza serviciul pentru a ne arăta un număr de reclame care să nu afecteze timpul pe care îl petrecem în aplicație. Cu cât petrecem mai mult timp în aplicație, cu atât mai multă dopamină este secretată de creier și cu atât mai mult ne îndepărtăm de starea de liniște.

Gândește-te la asta: în cazul Google, aproape toate serviciile oferite de companie, de la Google Docs la căutarea pe YouTube, sunt gratuite. Cu toate acestea, compania valorează mai mult de 1 000 de miliarde de dolari.

În colaborare cu agențiile de publicitate, aceasta este valoarea economică pe care a reușit să o extragă de la noi și din datele noastre.

Scriind despre aceste lucruri, s-ar putea să par un paranoic care poartă pălării de staniol și construiește piramide în curtea din spate pentru a se feri de extraterestri. Jur că nu sunt așa – cu toate că sunt de părere că pălăriile alea mă feresc de unele dintre radiațiile wireless 5G. (Glumesc.) Un lucru este cert: multe companii de tehnologie fac bani din datele noastre.

În ceea ce privește starea de liniște, cred cu tărie că algoritmi de personalizare fac ca platformele de conținut – în special rețelele de socializare – să nu mai fie o prezență pozitivă sau neutră în viața noastră. Lumea digitală ne îndepărtează acum în mod activ de starea de liniște, din cauza modului în care ne captivează cu conținut care stimulează eliberarea dopaminei.

În special într-o lume deja anxioasă, conținutul online personalizat ne poate bulversa sistemul nervos. Algoritmii nu fac distincția între videoclipurile, imaginile și actualizările care sunt benefice și cele care sunt nocive pentru noi. Nici rețelele de socializare nu ne protejează câtuși de puțin: cele mai multe dintre ele nu au intenții răuvoitoare, dar sunt un instrument menit să producă bani.

Și să fim sinceri, le poți învinovăți? Companiile nu sunt organizații de caritate. Acest lucru este valabil mai ales în cazul companiilor care se bazează pe dezvoltare, înființate într-o cultură a abundenței și a succesului. Cu cât o companie se dezvoltă mai mult, cu atât mai bogați devin fondatorii și angajații săi. Cea mai sigură cale de dezvoltare a unei companii de date este să facă bani pe seama informațiilor despre noi. Și o face oferindu-ne tot mai multe motive să secretăm dopamină.

În mod superficial, faptul că lumea digitală este mai captivantă ar putea părea un lucru bun. Sigur, pierdem mai mult timp cu ochii în ecran, trecând de la Instagram, la TikTok sau la Reddit și Twitter și invers. Dar dacă petrecem mai mult timp folosind aceste servicii, nu suntem mai delectați?

Poate ți se va părea surprinzător, dar nu e chiar așa.

În timp ce serviciile pe care ni le oferă companiile de publicitate, precum Google și Facebook, ne par, pe moment, o evadare distractivă, folosirea lor pe termen lung devine o afacere faustică. Algoritmii de personalizare ne determină să ne entuziasmăm tot mai mult pe măsură ce ne stimulăm mintea, ceea ce cu timpul ne blochează și mai mult într-o viață centrată pe dopamină.

Acest lucru duce la o anxietate mai serioasă, pe măsură ce beneficiem de mai puține substanțe chimice ale liniștii și petrecem mai puțin timp în activități care ne oferă energie și satisfacție și care sunt în armonie cu ceea ce prețuim.

Favorizarea dopaminei

Așa cum am menționat, creierul tânjește automat după noutate și, cu cât o experiență este mai nouă, cu atât el ne răsplătește cu dopamină.

Pentru a vedea cât de inedit poate fi internetul, ca un experiment, intră pe o rețea de socializare la alegere și gândește-te la cât de inedite sunt postările pe care le vezi (cât de surprinzătoare și neașteptate sunt pentru tine). Dacă ai renunțat la rețelele de socializare, încearcă să verifici în schimb un site de știri. În același timp, fă tot posibilul să nu te lași complet absorbit de aplicație.

De exemplu, accesează Instagram, apasă pe fila Explorare personalizată și reflectează la cât de inedite sunt imaginile pe care le vezi. Dacă ești ca mine, îți va fi greu să nu te lași absorbit și să nu răsfoiești fără vreun scop preț de câteva minute. Dacă accesezi Facebook sau Twitter și prinzi câteva actualizări de știri, meme amuzante și articole care i-au făcut pe cei din grupul tău social să își recâștige „încrederea în umanitate”, reflectează și tu la cât de inedite sunt ele.

Dacă se întâmplă să te lași absorbit, gândește-te cât de mult îți poți controla atenția atunci când folosești aplicații personalizate. Pe internet, intențiile ne alunecă foarte repede printre degete.^{[018](#)}

După cum vei constata, cele mai inedite informații de pe internet fac apel la temerile, dorințele și

anxietățile noastre elementare. Cu toate că aceste informații ne stimulează, ele ne și îndepărtează de starea de liniște. Liniștea ne poate aduce satisfacție, plăcere și relaxare. Dar, pe moment, rareori gravităm spre ceea ce ne-o oferă.

În schimb, gravităm spre dopamină, chiar și atunci când obiceiurile care o secretă nu ne oferă o semnificație pe termen lung sau o plăcere sinceră și profundă. Este greu de ales între o răsfoire stimulantă pe Facebook și o ceașcă de ceai consumată în liniște și contemplație. Alegem aproape de fiecare dată dopamina – o decizie satisfăcătoare pe moment, dar care duce la un sentiment de neputință atunci când încheiem.

Îmi place să mă gândesc la acest lucru ca la favorizarea dopaminei de către creier: încercăm să dăm valoare maximă dopaminei pe moment, chiar dacă acest lucru ne face mai anxioși în timp și contravine obiectivelor noastre pe termen lung.

Cei trei factori ai dopaminei

Internetul este plin de ceea ce oamenii de știință numesc suprastimuli.⁸³ Pe lângă mentalitatea succesului și cea a abundenței, suprastimulii sunt unul dintre principalele motive pentru care lumea de azi ne face să ne simțim atât de anxioși.

Mă gândesc la **suprastimuli** ca la niște versiuni extrem de procesate, exagerate, ale unor lucruri pe care suntem în mod natural programați să le apreciem. Sunt versiuni artificiale, mai stimulatoare ale lucrurilor reale – cu componentele cele mai dezirabile mărite la maximum pentru a produce mai multă dopamină, ceea ce ne determină să revenim la ele pentru a năzui și mai

mult. Acest lucru este valabil mai ales atunci când acești stimuli sunt adaptați algoritmic ca să fie o noutate pentru noi. Cei mai mulți suprastimuli se găsesc pe internet.

Lumea de azi ne oferă alternative la activitățile care asigură o secreție mai echilibrată de substanțe neurochimice. Iată câteva exemple:

- Verificarea rețelelor de socializare este mai stimuloare decât discuția cu un prieten la micul-dejun.
- Pornografia generează mai multă dopamină decât sexul.
- Să comanzi mâncare la pachet de pe o aplicație este mai stimulator decât să gătești cina cu partenerul de viață.
- Să vizionezi videoclipurile de pe YouTube este mai incitant decât să citești o carte captivantă la o cană de ceai.
- Să stai întins pe canapea și să citești știrile online este mai stimulator decât să mergi cu bicicleta sau să te plimbi prin oraș.
- Un maraton pe Netflix este mai stimulator decât să joci jocuri de societate cu partenerul de viață sau să faci un fort în sufragerie cu copiii tăi.

Reține: atunci când avem de ales, de cele mai multe ori gravităm în jurul a ceea ce ne oferă o cantitate maximă de dopamină. Suprastimulii ne oferă mai multă dopamină decât oricare alt lucru căruia i-am putea dedica timp și atenție, chiar dacă această plăcere este de scurtă durată.

Cu cât o activitate generează mai multă dopamină în creier, cu atât e mai mare dependența creată odată cu trecerea timpului. Cercetările arată că trei factori influențează cantitatea de dopamină pe care o secretăm:⁸⁴

1. **Noutatea** – cât de surprinzător și de neașteptat ni se pare ceva
2. **Efectul direct** – măsura în care un stimul ne influențează în mod concret și direct viața sau cât de mult contează pentru noi; acest lucru este denumit și relevanță
3. **Genetica** – unii dintre noi sunt pur și simplu predispuși să aibă niveluri mai mari sau mai mici de dopamină în anumite regiuni ale creierului

Genetica nu face parte din sfera de interes a acestei cărți, dar merită să vorbim despre ea pe scurt. Această carte acoperă o gamă largă de idei și ritualuri pentru găsirea liniștii. Ar fi imposibil să analizăm complet oricare dintre idei – cartea ar avea atunci 20 000 de pagini și nimeni nu își dorește așa ceva. În plus, când scrii despre creier, de obicei este necesară o anumită simplificare. De exemplu, în timp ce eu mă concentrez în principal asupra modului în care dopamina ne suprastimulează mintea, există și o latură mai blândă a acestui neurotransmițător: ne ajută să gândim, ne motivează să facem schimbări și ne permite să trăim așa cum intenționăm. În plus, multe obiceiuri care conduc la generarea unor substanțe neurochimice liniștitoare stimulează și eliberarea dopaminei, un neurotransmițător care nu este atât de rău, mai ales atunci când este asociat cu substanțe chimice care provoacă sentimentul de satisfacție. Ca și în cazul strădaniilor și al savurării, totul ține de echilibru.

Dar genetica poate să dezvăluie și o latură mai întunecată a dopaminei. Există numeroase boli și tulburări asociate unor niveluri modificate de dopamină în creier.⁸⁵ De exemplu, boala Parkinson, ADHD și anorexia sunt toate, cel puțin parțial, asociate cu niveluri mai scăzute de dopamină. Pe de altă parte, sindromul Tourette, psihoza și unele dependențe sunt asociate unui nivel mai ridicat în anumite părți ale creierului sau, în cazul dependenței, unor creșteri repetate ale nivelului de dopamină. De asemenea, schizofrenia și tulburarea bipolară sunt adesea asociate cu dezechilibre ale nivelului de dopamină.

În timp ce genetica joacă un rol, iată ce trebuie reținut: sursele de dopamină contează enorm. Obiceiurile liniștite eliberează un cocktail echilibrat de substanțe chimice, inclusiv dopamină. Numai atunci când obiceiurile conduc în special la secreția de dopamină riști să ai probleme.

Acesta este în special cazul suprastimulilor noi.

Am scris deja despre noutate, primul factor care generează dopamină. Există în ziua de azi mai mulți stimuli noi decât am văzut vreodată în istoria evoluției umane. Suprastimulii noi ne insensibilizează și, în același timp, ne fac să devenim anxioși. Cu cât ne obișnuim să trăim cu mai multă dopamină, cu atât mai mult ne dorim menținerea acelui nivel de stimulare – și cu atât mai puțin ne vom simți liniștiți și prezenți în momentul și locul de față. Este trecerea clasică de la televiziune la YouTube: divertismentul nu mai este doar nou în general, ci este în mod unic nou pentru noi, ceea ce-l face mai captivant – și mai irezistibil – decât oricând înainte.

Nicăieri nu se poate observa mai bine această noutate decât pe paginile web tabu: pornografia pe internet. Pornografia este un subiect incomod despre care să scrii, dar ciudat de fascinant. Există puține servicii de internet atât de răspândite din perspectiva utilizării lor, dar interzise, astfel încât să nu fie nici măcar menționate: 70% dintre bărbați sunt consumatori obișnuiți de pornografie, dar puțini vorbesc despre aceste site-uri.⁸⁶

În multe privințe, pornografia pe internet este suprastimulul numărul unu. După cum a scris Gary Wilson, autorul cărții *Your Brain on Porn*, site-urile pornografice „permit urmărirea ineditului prin însăși structura lor, deoarece, cu mai multe file deschise și făcând click ore întregi, poți «avea parte» de mai mulți parteneri sexuali noi la fiecare 10 minute decât au avut strămoșii tăi vânători-culegători într-o viață întreagă”.⁸⁷

Excitarea sexuală crește nivelul de dopamină mai mult decât orice altceva, așa că nu este de mirare că pornografia pe internet – care este extrem de artificială, dar în mod decisiv mai inedită decât sexul real – poate crea o dependență așa de mare.

La fel ca în cazul celor mai mulți suprastimuli, pornografia nu este lipsită de dezavantaje importante. Un studiu a arătat că „după consumul de pornografie, subiecții simțeau mai puțină satisfacție cu privire la partenerii lor intimi, în special în ceea ce privește afecțiunea, aspectul fizic, curiozitatea și performanța sexuală a acestor parteneri”.⁸⁸ Reformulez acest studiu pentru a suna mai puțin academic: pornografia poate distruge intimitatea sexuală, făcând în același timp partenerul mai puțin atractiv în ochii tăi. Este aceeași persoană, doar că ți se pare mai puțin atrăgătoare. Acest

studiu a fost realizat în 1988, înainte de apariția pornografiei pe internet. Inutil să mai spunem că, în zilele noastre, factorul noutății este mult, mult mai semnificativ. La fel și efectele negative. Momentele intime petrecute cu partenerul conduc la generarea unei cantități mai mici de dopamină decât cea obținută după ce ai privit pornografie – și, prin urmare, creierul primitiv consideră acel timp mai puțin valoros decât un videoclip de pe internet. (Momentele intime te fac să secreți mai multe substanțe chimice ale stării de liniște.)

În multe cazuri, consumul de pornografie poate conduce la anxietate și depresie, poate pentru că, fiind un suprastimul, mintea devine mai anxioasă și mai dependentă de dopamină.⁸⁹ La fel cum rețelele de socializare simulează conexiunea umană, dar ne oferă mai puține momente de intimitate cu prietenii noștri, pornografia imită conexiunea intimă, făcându-ne în același timp mai puțin apropiați de partenerul nostru sau, dacă suntem singuri, de potențialii iubiți.

Când nu suntem atenți, chiar și cele mai profunde conexiuni personale pot deveni victimele nefericite ale dorinței noastre constante de noutate.

După noutate și genetică, cel de-al treilea factor al dopaminei este relevanța: cu cât un stimul produce o schimbare mai mare în viața ta, cu atât mai multă dopamină va fi generată. Acest factor este destul de simplu. Dacă găsești pe jos o bancnotă de 20 de dolari și primești o mărire de salariu de 5 000 de dolari pe an în aceeași zi, ambele evenimente ar putea fi, de fapt, la fel de inedite. Dar mărirea de salariu va aduce, în mod evident, o schimbare mult mai importantă în viața ta și, prin urmare, va conduce la o cantitate mai mare de

dopamină. În mod similar, faptul că partenerul sau partenera va accepta cererea ta în căsătorie va determina o creștere mai semnificativă a dopaminei decât dacă acceptă să iasă la a patra întâlnire cu tine.

Factorul noutate intervine și aici într-un mod diferit. Se spune uneori că pentru a fi fericit cheia este să ai așteptări mici. Acest lucru are legătură tot cu dopamina. Dacă te așteptai la o mărire de salariu de 5 000 de dolari și ai primit-o, cantitatea de dopamină va fi mult mai scăzută decât dacă te-ar fi luat prin surprindere.

În mod similar, dacă te așteptai la o mărire de salariu de 5 000 de dolari pe an și ai primit doar o primă de 1 000 de dolari, s-ar putea să fii dezamăgit – chiar dacă ești mai bogat cu 1 000 de dolari.

Se întâmplă așa pentru că nivelul de dopamină crește când ceva este mai bine decât ne așteptam și scade când așteptările nu ne sunt îndeplinite. În evoluția noastră, această funcție a avut un scop. Așa cum au fost descrise într-un studiu, „situațiile în care recompensele sunt obținute în mod neașteptat sau sunt refuzate reprezintă oportunități pentru o nouă lecție”.⁹⁰

Atunci când realitatea nu se potrivește așteptărilor noastre, ne confruntăm cu ceea ce neurologii numesc „eroare de predicție a recompenselor”. Ceea ce ne spune că suntem pe cale să învățăm ceva valoros. Prin deslușirea a ceea ce s-a întâmplat – și învățând din creșterea nivelului de dopamină (sau din lipsa ei) – ne putem controla mai bine așteptările data viitoare. Acest lucru ne ajută să înțelegem cum funcționează lucrurile, sporindu-ne șansele de supraviețuire.

Din păcate, suprastimulii sunt meniji să exploateze această buclă prin care învățăm.

Algoritmii de personalizare de pe internet profită atât de factorul noutate, cât și de dopamina cu efect direct. După cum am menționat, cu cât o companie de date colectează mai multe informații despre tine, cu atât mai inedit îți poate face fluxul de informații. În plus, rețelele de socializare creează mai multă dependență decât alte aplicații și pagini de internet din cauza caracterului lor familiar: conținutul pe care îl vedem este despre oameni pe care îi cunoaștem. Este greu să fie mai familiar de atât.

Familiaritatea este, în mare parte, ceea ce face ca suprastimulii de pe internet să creeze dependență. Atunci când conținutul se referă la un subiect care ne este familiar, el devine mai captivant: este mai prietenos, ne opunem mai puțin să-l accesăm în urma expunerii repetate și, probabil, îl considerăm mai plăcut. În psihologie, acest lucru se numește „efectul simplei expuneri”.⁹¹ Când suntem expuși în mod repetat la orice stimul, acesta devine favorit pur și simplu pentru că ne este familiar. Asta este valabil indiferent dacă un stimul este pozitiv, neutru sau negativ.⁹² El ar putea fi motivul pentru care paginile de internet precum YouTube ne canalizează către nișe, subiecte care nu sunt doar interesante, ci și atât de personale, încât devin o parte din ceea ce suntem. La al 67-lea videoclip despre tastaturi mecanice, subiectul devine o parte din identitatea noastră și din șirul de povești pe care ni le spunem nouă înșine: nu mai suntem doar vag interesați de tastaturi, ci de-a dreptul pasionați de ele. Familiaritatea subiectului este un element catalizator pentru consumul de informații noi.

În același timp, dopamina digitală ne determină să apreciem la cote maxime resursele viitoare prin mentalitatea abundenței. Rețelele de socializare ne oferă parametri pe care creierul nostru primitiv îi consideră mai importanți chiar și decât banii: de exemplu, cât de populari suntem și cât de mult contăm pentru oamenii pe care îi cunoaștem. Nu este de mirare de ce multe dintre aplicațiile controlate de companiile de date au alocate o serie de funcții valorice: numărul de urmăritori, al celor care au dat like și cel de prieteni sau de conexiuni sunt exemple de astfel de funcții. Stimulați de dopamină, simțim nevoia să considerăm importante majoritatea funcțiilor valorice cu care intrăm în contact.

Există un alt mod, mai subtil, în care companiile de date profită de tendința noastră de a ne folosi dopamina. Atunci când deschizi aplicația preferată, ai putea observa că te interesează conținutul ei doar aproximativ jumătate din timp. Uneori, conținutul este suficient de atractiv pentru a te absorbi complet; în restul timpului, intri și apoi ieși imediat din aplicație. Este posibil ca acest lucru să nu fie întâmplător.⁹³ După cum sugerează studiile, creierul nostru secretă aproximativ de două ori mai multă dopamină atunci când există o probabilitate de 50% de recompensă, comparativ cu situațiile în care există una de 100%. Nu este de mirare că verificăm atât de des e-mailul și că ne întoarcem mereu pe rețelele de socializare.

După cum a scris James Clear, autorul cărții *Atomic Habits*, „ca regulă generală, cu cât o acțiune produce mai multe gratificații imediate, cu atât mai circumspect ar trebui să fii în privința consecințelor pe termen lung”.⁹⁴ Capitulăm în fața a ceea ce Clear numește „versiunile amplificate ale realității”, devenind victimele

unor suprastimuli „care sunt mai atrăgători decât lumea în care au evoluat strămoșii noștri“.

Creierul nostru poate că își dorește liniștea, dar nu poate rezista dopaminei.

Înainte de a continua, merită să reiterăm legătura dintre suprastimuli și liniște. O mare parte din comportamentul nostru online este condus de suprastimuli, iar rețelele de dopamină din creier nu sunt corelate cu cele ale liniștii. Ca urmare, suprastimulii ne îndepărtează de starea de liniște și ne conduc spre anxietate. Acest lucru face ca substanțele chimice din creier să fie mai puțin echilibrate, prin schimbarea activării de la rețelele care ne fac să fim liniștiți și atenți la cele care ne fac să ne simțim stimulați.

Un punct de cotitură foarte important în propria călătorie spre găsirea liniștii a fost atunci când mi-am dat seama că aplicațiile de pe telefonul meu profită de conexiunile pe care le face creierul. Ca în cazul multora, mintea mea tânjește după dopamină. Trebuia să îmi domolesc această poftă de dopamină, mai ales având în vedere nevoile mele conflictuale de concentrare, energie și productivitate.

Drogurile creează dependență deoarece duc la creșterea dopaminei în creier. În acest fel, la nivel chimic, Facebook, Twitter și YouTube sunt identice cu o substanță mai ușoară care creează dependență. Doar că în loc să elibereze dopamină în creier prin intermediul unei pastile, ele conduc la generarea acelorași substanțe chimice prin intermediul imaginilor audiovizuale care se adresează emoțiilor și impulsurilor noastre de bază. Nu așa gândim despre aceste servicii din punct de

vedere logic, ci așa le vede creierul nostru în primă instanță.

În capitolul anterior, am relatat pe scurt povestea primului meu iPhone și cât de fascinant a fost. Pe măsură ce petreceam din ce în ce mai mult timp pe dispozitiv, el a devenit un instrument dedicat creșterii nivelului de dopamină, și nu unul util – a traversat prăpastia utilității pentru a deveni o prezență negativă în viața mea de zi cu zi. În fiecare an dispozitivul era actualizat pentru a oferi rezultate și mai eficiente. Fiecare telefon nou avea un ecran mai mare pentru a furniza mai multe informații, un procesor mai rapid pentru a reduce timpul de funcționare a aplicațiilor care generau dopamină și o cameră mai bună pentru a oferi lumii o fereastră în viața mea ca să obțin mai multe Like-uri.

Nu m-a ajutat nici faptul că puteam să-mi folosesc telefonul pentru a-mi rezolva orice nesiguranță care putea apărea oricând. Dacă voiam să simt o conexiune, puteam să verific câte persoane îmi apreciaseră o postare recentă pe Twitter sau Instagram. Dacă doream o validare a egoului, puteam să verific câte exemplare din cărțile mele se vânduseră în săptămâna respectivă prin portalul de autor al editorului meu. Dacă voiam să mă simt agreat, puteam să trimit un mesaj câtorva prieteni pentru a vedea cine îmi răspunde primul.

Desigur, așteptările deformează realitatea: în jumătate din timp eram mulțumit de acești indicatori, iar în cealaltă jumătate eram dezamăgit. Dar continuam să fac același lucru. Acești indicatori reprezentau o evadare – chiar dacă, în practică, erau doar o formă ascunsă de stres cronic.

Nivelurile de stimulare

Observând cât de mulți suprastimuli se strecuraseră în viața mea, m-am străduit să fac un pas înapoi și să întocmesc un plan pentru a elimina cele mai mari distrageri.

Deslușind motivele anxietății mele, am descoperit o imagine puțin dezordonată. Dacă ai făcut o listă cu sursele tale de stres cronic care pot fi prevenite și ai încercat să le eviți, s-ar putea să fi descoperit același lucru ca și mine. În ciuda eforturilor mele de a reduce sursele de stres cronic, suprastimulii continuau să reapară.

Bineînțeles, este nevoie de timp pentru a ne reechilibra chimia creierului și a ne găsi liniștea. Dar suprastimulii fac din acest lucru o luptă dificilă.

Privind în urmă, pe măsură ce devenisem mai dependent de suprastimulii digitali, ajunsesem și să petrec mai mult timp în căutarea suprastimulilor analogici. Dopamina generează dopamină; cu cât provocăm secreția unei cantități mai mari de dopamină, cu atât mai mult tânjim după ea, pentru că vrem să rămânem la acel nivel ridicat. Cu cât căutam mai mult această substanță chimică în lumea digitală, cu atât mai mult o doream în lumea mea analogică. Consumam mai multe băuturi alcoolice, comandam tot mai multă mâncare și făceam tot mai multe cumpărături – online și offline.

Zilele mele începuseră să orbiteze în jurul acestui neurotransmițător fără să-mi dau seama. Sigur, poate că făceam o baie relaxantă atunci când ajungeam în camera de hotel, dar numai în timp ce ascultam un podcast și după ce poate mâncasem un delicios pui în sos de unt. Și chiar dacă mă deconectam în timpul

călătoriei, atunci când internetul era disponibil în timpul zborului, cedam adesea tentației de a mă reconecta pentru a obține creșterea nivelului de dopamină.

Recunosc, sunt puțin cam dur cu mine însumi pentru a demonstra un punct de vedere. Din nefericire pentru mine, în timp ce la locul de muncă mă descurcam bine, lăsând la o parte episodul grav de burnout, viața mea personală era cea care fusese invadată de suprastimuli sub orice formă, de la aplicații pe care le verificam compulsiv până la consumul unei cantități destul de mari de alimente procesate, la pachet, în fiecare săptămână.

Acest lucru nu făcea decât să mă îndepărteze și mai mult de starea de liniște.

Este esențial să facem un bilanț al obiceiurilor determinate de dopamină. Diferite activități au niveluri de stimulare diferite, în funcție de cât de multă dopamină este secretată atunci când le facem. Este posibil să ne imaginăm astfel activitățile în care ne implicăm: în partea de jos activitățile care generează cantitatea cea mai mică de dopamină, iar în cea de sus acțiunile care generează cea mai mare cantitate.

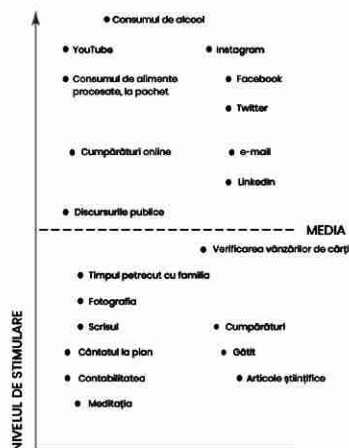
Dacă faci un bilanț al activităților în care te implici pe parcursul zilei și le reprezinți în ilustrația de la pagina 175, vei vedea că suprastimulii cei mai noi și personalizați se află în partea de sus, în timp ce activitățile cele mai plictisitoare se află în cea de jos. Am completat acest grafic cu exemple de stimuli pe care eu personal am avut tendința să-i caut pe parcursul săptămânii.

Bineînțeles, ilustrația ta va arăta diferit – chiar dacă amândoi avem exact aceleași activități. Suntem cu toții conectați diferit și atribuim niveluri diferite de relevanță și noutate sarcinilor noastre zilnice.

Suma cantităților de dopamină secretate ca urmare a activităților zilnice determină nivelul general de stimulare. În acest fel, nivelul de stimulare mintală este, în mare măsură, doar o funcție a cantității de dopamină cu care mintea este obișnuită să trăiască.

Dacă îți petreci cea mai mare parte din ziua de lucru citind și răspunzând la e-mailuri, pe rețelele de socializare și pe site-urile de știri, iar când vii acasă, te uiți la televizor în timp ce bei bere, cel mai probabil te situezi aproape de vârful acestui grafic – și, prin urmare, ai o stare de anxietate accentuată. De asemenea, ai mai multe șanse să te epuizezi dacă distragerile servesc drept surse de stres cronic.

În schimb, atunci când renunți în mod deliberat la activitățile care determină eliberarea de dopamină și găsești lucruri pe care să le savurezi, observând în același timp nivelul de implicare, te situezi mai aproape de partea de jos a ilustrației. Ca urmare, ești mai atent, mai concentrat și mai liniștit.



Această ilustrație continuă, evident, mult dincolo de punctele finale arbitrare pe care le-am identificat. Dincolo de limita superioară a acestui grafic se află activitățile care generează o cantitate foarte mare de dopamină și pe care puțini dintre noi le practicăm, cum ar fi consumul de droguri puternice. Acest lucru se potrivește cu analogia nivelurilor de stimulare: cu cât este mai mare secreția de dopamină, cu atât mai tare te vei prăbuși după ce se termină. Sub pragul de jos al graficului se află activitățile care nu generează aproape deloc dopamină și care abia dacă merită să fie menționate, cum ar fi să stai întins treaz, cu ochii închiși timp de câteva ore.

Între aceste puncte extreme se află cele mai multe dintre activitățile în care te implici zilnic.

Am descoperit că acest grafic este o modalitate excelentă de a-mi vizualiza obiceiurile, sarcinile și activitățile, pentru a observa în linii mari cât de stimulată îmi este mintea. Îți recomand să faci și tu un grafic similar al obiceiurilor tale, cu cele mai noi lucruri după care tânjești, în partea de sus, și cele mai puțin noi, cărora le acorzi atenție, în partea de jos. Nu e nevoie să

faci un desen sofisticat dacă nu vrei: fă doar o listă cu activitățile și distragerile zilnice, ținând cont în același timp de cât de inedită și de relevantă este fiecare dintre ele, pentru a o plasa în raport cu celelalte de pe listă. Personal, consider că vizualizarea este utilă. Nu te preocupa să obții o listă perfectă, ci doar să surprinzi care sunt activitățile tale și cât de multă dopamină generează fiecare dintre ele în raport cu celelalte, pornind de la cât de nou ți se pare fiecare element.

În general, cu cât te implici în mai multe activități situate mai aproape de partea de jos a graficului, cu atât vei fi mai liniștit.

Fă un bilanț al suprastimulilor cărora le cazi pradă pe parcursul zilei și analizează impulsul minții de a rămâne la un nivel ridicat pe tot parcursul zilei. De exemplu, dacă lucrezi la un tabel plictisitor, ții deschis e-mailul în fundal pentru a continua să funcționezi la un nivel ridicat? Dacă ai câteva minute libere înainte de o ședință, folosești acel timp cu diverse aplicații pe telefon? Dacă tocmai ai aterizat după o călătorie cu avionul în care nu ai avut conexiune telefonică, tânjești după dopamină folosind telefonul după ce ai stat fără el timp de câteva ore?

Alegând activitățile zilnice în funcție de nivelul de stimulare a secreției de dopamină și poate testându-le puțin, s-ar putea să observi unele dintre aceleași lucruri pe care le-am observat și eu, inclusiv:

- **Nu toate nivelurile de stimulare au aceeași intensitate.** Activitățile din partea de sus a graficului sunt în mare parte o pierdere de timp – sunt distragerile și factorii care ne consumă ziua, la care tindem adesea din dorința de a ne stimula mintea. Aceste activități sunt adesea și o sursă de

stres cronic. În această categorie de activități se află sarcinile care ne permit să ne umplem timpul

- **Cu cât ajungi la un nivel de stimulare mai ridicat, cu atât mai puțin vei dori ca el să scadă.**

În acest fel, obiectele atenției aflate mai jos pe acest grafic nu conduc doar la productivitate, și a evoluat pentru a ține după ea și etichetează semnificație – ele ne ajută să ne simțim fericiți și orice comportament care stimulează secreția linistite și sunt, de asemenea, mai curând active acestor substanțe chimice ca fiind o activitate care decât pasive. Minții îi place să aibă un nivel de stimulare mai ridicat: ne cam opunem să fim atenți la ceva mai nou decât ceea ce facem în acel moment, cum ar fi atunci când observăm că am primit un e-mail în timp ce lucrăm la un tabel. Ne este mult mai dificil să coborâm la un nivel de stimulare mai mic. La urma urmei, dacă facem așa înseamnă că renunțăm la dopamină. În acest fel, există un curent ascendent natural în ilustrație. Este o forță careia în lumea de azi trebuie să îi rezistăm în mod activ.

- **Probabil că nivelul tău de stimulare a crescut de-a lungul timpului.** Nivelul mediu de stimulare de zi cu zi a crescut probabil treptat, pe măsură ce internetul și-a făcut loc în timpul tău liber.

nou, nu mai puțin nou. Anumite elemente din graficul tău, cum ar fi rețelele de socializare gestionate de algoritmi de personalizare, s-ar putea să fi crescut substanțial în ultimii ani. Pe măsură ce trece timpul, distanța dintre suprastimulii digitali și cei analogici se mărește.

- **Activitățile analogice se află aproape de partea de jos, pe când cele digitale se află în partea de sus.** Dar nu este întotdeauna așa: contabilitatea digitală poate rămâne undeva mai jos decât participarea la un musical pe Broadway. Totuși, în general, activitățile analogice se grupează în partea de jos a graficului, pe când cele digitale sunt mai aproape de partea de sus. În timp ce activitățile analogice în care ne angajăm conduc, de obicei, la o implicare liniștită, viața noastră digitală este structurată în jurul obținerii unei cantități cât mai mari de dopamină – care se poate strecura în viața noastră analogică, dacă nu suntem atenți. Este un subiect atât de important, încât am dedicat un întreg capitol modului în care ne putem implica mai bine în lumea analogică (capitolul 7).

- **Ceea ce te stimulează nu te face neapărat fericit.** Reflectând asupra nivelurilor activităților tale, s-ar putea să constăți că cele mai apropiate de partea superioară, dar și inferioară a graficului tău generează sentimente foarte diferite. Dacă ar trebui să descriu starea generală pe care mi-o dau sarcinile aflate aproape de partea de sus a graficului meu, aș folosi cuvinte precum „stres“, „golire“ și „evadare“. Aș fi înclinat să folosesc cuvinte precum „plăcere“, „satisfacție“ și „liniște“ pentru a mă referi la lucrurile din partea de jos a

graficului. Acest lucru, din nou, se datorează substanțelor neurochimice pe care le generează aceste activități diferite.

Voi renunța la discuția despre modul în care te poți dezvăța de suprastimuli ca o „bucă deschisă” în mintea ta până când vei citi următorul capitol. Am constatat că a trebuit să testez și să cercetez mult pentru a controla suprastimulii care creșteau ca buruienile prin „fisurile” timpului meu.

Deocamdată, dacă decizi să îți faci propriul grafic al nivelurilor de stimulare, te rog să rezisti tentației de a fi dur cu tine însuși. Ține cont de faptul că dorința de a avea activități generatoare de dopamină este parte din ceea ce te face om. Conștientizarea pe care o oferă această activitate este primul pas pentru a-ți schimba comportamentul în bine.

Cheia relaxării

Doar fiind activ îți vei dori să trăiești o sută de ani.

PROVERB JAPONEZ ⁹⁶

Am dedicat cea mai mare parte a acestui capitol, ca să nu mai vorbim despre întreaga carte, discuției despre forțele care ne împing spre noi niveluri de stimulare și anxietate – inclusiv stresul cronic, mentalitatea succesului, cea a abundenței și suprastimulii. Citind toate acestea, sper că vei descoperi că un adevăr neurologic e mai puternic decât toate celelalte: ne-am optimizat zilele în jurul unor substanțe neurochimice inadecvate în încercarea de a ne găsi liniștea. Pe măsură ce lumea digitală a devenit mai inedită și mai relevantă, nu am făcut decât să petrecem mai mult timp în

interiorul ei, inclusiv atunci când încercăm să ne relaxăm. În acest fel, nu ne petrecem timpul liber nici pe departe la fel de fructuos ca în trecut (presupunând că nu ai crescut cu rețelele de socializare). Suprastimulii ne determină să devenim mai anxioși și mai puțin liniștiți, mai stresați și mai puțin atenți și echilibrați din punct de vedere mintal, pe măsură ce căutăm dopamina mai presus de orice. Aceiași suprastimuli ne determină, de asemenea, să ne petrecem timpul liber în mod pasiv, și nu activ.

De obicei, ne simțim vinovați în momentul în care ne relaxăm, dar acest sentiment de vinovăție este adesea doar ceea ce numim disconfortul pe care îl trăim atunci când ne adaptăm la un nivel nou, mai scăzut, de stimulare mintală. Avem etichete diferite pentru modurile în care mintea noastră se zbate atunci când devenim liniștiți din punct de vedere mintal – plictiseală, neliniște, nerăbdare și vinovăție –, în funcție de natura gândurilor pe care le avem.

Totul face parte din procesul de găsire a liniștii.

Văzând nenumăratele moduri în care suprastimulii mă făceau să fiu anxios, am fost forțat să fac un pas înapoi, să trag linie și să mă străduiesc să-mi folosesc timpul liber pentru găsirea unei modalități de a-mi liniști mintea.

Prin folosirea timpului de inactivitate pentru a scădea nivelul de stimulare, ne recăpătăm liniștea. Aș merge chiar mai departe și aș spune că **scăderea nivelului mediu de stimulare este scopul timpului de odihnă**. În acest fel, suntem capabili să petrecem timpul liber într-un mod care ne liniștește cu adevărat mintea, în loc să ne complăcem în obiceiuri care sunt doar surse

ascunse de anxietate. Putem scădea nivelul de stimulare în mod corespunzător și putem rămâne acolo, unde domnește liniștea. Ca și în cazul canarului din mina de cărbune, avem mult mai mult oxigen la aceste altitudini mai joase.

Privește în josul graficului nivelurilor tale de stimulare. Acolo vei găsi satisfacție și liniște.

Ceea ce oferă o satisfacție imediată poate conduce la eliberarea unei cantități mai mari de dopamină. Dar atunci când un stimul nu este instantaneu, el este mai satisfăcător și eliberează o gamă mai echilibrată de substanțe neurochimice care ne permit să ne adâncim mai ușor în viață odată cu trecerea timpului. Deși mintea noastră gravitează în jurul activităților care au un raport ridicat între stimulare și efort, această tendință conduce, de obicei, la o anxietate crescută. Rezistența la acest impuls ne permite să atingem niveluri mai ridicate de liniște.

Astfel, putem avea o viață calmă, în care ne lăsăm fascinați de focul din timpul campării sau pur și simplu de lucrurile mărunte din timpul zilei, culorile schimbătoare ale copacilor pe lângă care trecem dimineața, ori de soare în timp ce răsare peste linia orizontului. Cu cât înălțimea de stimulare este mai mică, cu atât mai ușor ne este să savurăm viața de zi cu zi.

Să petreci timp mai îndelungat la aceste niveluri scăzute de stimulare va însemna probabil cel mai provocator și mai satisfăcător lucru pe care îl vei face în călătoria spre găsirea liniștii. Căutând o sursă de relaxare după o zi lungă, gravităm în jurul unor suprastimuli care să ne mențină mintea la același nivel: ne delectăm cu jocuri video, intrăm pe rețelele de

socializare, consumăm alcool, facem cumpărături online și navigăm pe internet la întâmplare.

Pentru a ne relaxa cu adevărat, trebuie să coborâm la niveluri inferioare de stimulare.

Deși a fost nevoie de o cantitate substanțială de efort în propria călătorie spre găsirea liniștii, în cele din urmă am descoperit modalități de a-mi reduce nivelul de stimulare și de a găsi substituenți pentru obiceiurile pomenite mai sus – idei pe care le voi aborda în următoarele capitole. Această călătorie m-a ajutat, de asemenea, să fac ceea ce unii numesc abținerea de la dopamină – o poveste pe care o voi aborda acum.

Oricât de înșelătoare ar părea ideea, te asigur că funcționează surprinzător de bine pentru găsirea liniștii.

CAPITOLUL ȘASE

Abținerea de la stimulare

În ciuda unor dificultăți de durată în privința renunțării la suprastimuli, misiunea mea de a-mi găsi liniștea progresa simțitor la aproximativ un an de când pornisem pe acest drum. Identificasem multe dintre problemele care stăteau la baza anxietății mele: mentalitatea succesului, cea a abundenței și suprastimulii și toate mă determinaseră să mă supun unui stres cronic inutil, precum și să-mi structurez zilele în jurul dopaminei. Folosind multe dintre ideile pe care le-am împărtășit până acum, făceam progrese în diminuarea stării de anxietate, în combaterea burnoutului pentru a deveni mai implicat și în

abordarea multora dintre sursele de stres cronic rămase pe lista mea.⁰¹⁹

Pe măsură ce am continuat să analizez cercetările legate de găsirea liniştii, au devenit rapid evidente două lecţii suplimentare.

Prima este că, deşi practica de reducere a surselor de stres cronic care pot fi prevenite ne permite să facem progrese semnificative în găsirea liniştii, este la fel de important să ne ocupăm de sursele de stres cronic care nu pot fi prevenite. Sursele de stres cronic care nu pot fi evitate sunt adesea la fel de numeroase precum cele pe care le putem evita. În plus, în cele din urmă, mintea noastră nu ştie (sau nu-i pasă) care surse de stres pot fi prevenite şi care nu. Toate dospesc la fel.

Este important să ne dezvoltăm obiceiuri pentru a fi mai puţin afectaţi de stresul neprevăzut. Din fericire, multe forme de stres cronic imposibil de evitat dispar de pe umerii noştri odată ce integrăm strategii adecvate de reducere a stresului. Stresul rămâne, numai că pur şi simplu avem o capacitate reînnoită de a-i face faţă.

Cea de-a doua lecţie, la fel de importantă, este că trebuie să facem un efort special pentru a ne ocupa de cele mai problematice surse de stres – suprastimuli pe care îi considerăm prea captivanţi pentru a le rezista. Cei mai răi suprastimuli se agaţă de mintea noastră pentru a profita chiar de modalităţile în care este configurat creierul. La fel ca în cazul prăjiturilor delicioase din dulap cărora trebuie să le rezisti activ toată ziua, poate fi o provocare să rezisti suprastimulilor doar prin forţa voinţei. Este nevoie de o anumită schimbare structurală.

În capitolul următor voi vorbi despre stresul pe care nu îl putem preveni. Dar în acest capitol ne vom

concentra asupra stresului pe care îl putem evita și vom încerca să ținem sub control acele surse încăpățânate ale suprastimulilor care continuă să reapară, în ciuda eforturilor noastre de a le rezista.

Fluxul stresului

Știința din spatele stresului sugerează un lucru curios: stresul se poate acumula în timp. Când nu eliberăm presiunea pe care o determină stresul și, mai ales, când nu o facem frecvent, el nu face decât să se acumuleze.

Imaginează-ți preț de o clipă un cazan solid din oțel, presurizat, din care iese o țeavă. Ea este concepută pentru un singur lucru: să permită evacuarea aburului fierbinte care umple cazanul atunci când robinetul este răsucit în poziția „pornit”. Ca urmare, presiunea crește.

După cum probabil ai ghicit, în această analogie, cazanul solid este mintea (și corpul), iar aburul este stresul.

Această analogie funcționează destul de bine pentru a ne imagina efectele stresului – precum și diferențele dintre stresul cronic și cel acut. Stresul acut este temporar, dar face să se acumuleze abur în cazan – simțim presiunea suplimentară acumulată, chiar dacă doar pentru puțin timp. Într-o viață în care există doar stres acut, ne angajăm în mod natural și automat în strategii de reducere a lui care ne permit, ca să folosim o analogie potrivită (și probabil banală), să ne descărcăm. Pe măsură ce ne trăim viața, ne eliberăm de stres desfășurând activități de zi cu zi pentru a ne relaxa, cum ar fi să ascultăm podcasturi, să citim, să facem sport și să plecăm în vacanță.

În mod contrar, nu încetăm niciodată să alimentăm cazanul cu stres cronic. Cu cât ne confruntăm cu mai mulți factori de stres cronic, cu atât mai mult abur introducem în cazan și cu atât mai multă presiune se acumulează. Putem face față foarte bine unei cantități medii de stres cronic – de exemplu, presiunea cerințelor de la locul de muncă, administrării unei gospodării sau a preocupărilor financiare sâcâitoare. Eliberăm suficientă presiune în timp pentru a ne simți stresați, dar pentru a rămâne și prezenți. Acest lucru este valabil mai ales atunci când stresul apare pentru că urmărim un scop, când eforturile sunt în armonie cu valorile noastre. Când adăugăm prea multe surse inutile de stres – cum ar fi verificarea compulsivă a știrilor online, a rețelelor de socializare și a aplicațiilor –, stresul începe să se acumuleze într-un ritm mai mare decât cel în care îl eliberăm. Cu timpul, ne apropiem mai mult de pragul personal de burnout.

Dacă ai simțit unele dintre efectele negative ale stresului pe care le-am menționat în carte, cum ar fi burnoutul și anxietatea, probabil că le-ai simțit pentru că, la fel ca mine, presiunea s-a acumulat fără să aibă unde să se ducă.

Dacă nu faci nimic, cazanul presurizat începe să trepideze. A apărut *anxietatea*.

Dacă nu faci nimic pentru o perioadă mai lungă, presiunea se acumulează, până când cazanul cedează la punctele de sudură. A apărut *burnoutul*.

În această fază, singura ta opțiune ar putea fi să aduni fragmentele și să o iei de la capăt.

Din fericire pentru noi, există o supapă de eliberare a presiunii: strategiile de eliberare a stresului care servesc la echilibrarea minții. Aceste tactici eliberează

aburii și reduc cortizolul, astfel încât stresul nu se poate acumula până în punctul în care produce efecte negative.

Iată încă o temă de reflecție rapidă pentru tine: în viața ta pătrunde mai mult stres decât eliberezi?

Este un calcul imposibil de făcut și s-ar putea nici măcar să nu știi răspunsul. Dar, dacă este posibil, fă-ți o idee aproximativă despre cât de bine te descurci.

În acest fel, cu riscul de a părea naiv⁰²⁰, cred că gestionarea stresului poate fi privită ca o „ecuație de optimizare a fluxului“. Când e prea mult stres care pătrunde în viața noastră, cazanul începe să trepideze, iar dacă se acumulează suficient de mult și nu este eliberat, cazanul explodează.

Când în viața noastră pătrunde aproximativ la fel de mult stres pe cât iese (stresul pe care îl eliminăm), suntem fericiți, plini de energie și implicați. Și stresul insuficient poate reprezenta o problemă. Să ne amintim de persoana aflată la capătul spectrului productivității unde lipsește motivația: când are mai mult stres care iese decât pătrunde, ar putea fi nevoită să găsească surse de stres utile, inclusiv noi provocări pe care să le accepte, pentru a nu se simți la fel de nemotivată. Reține: stresul bun, adesea numit *eustres* (opusul *angoasei*), face ca viața să fie surprinzător de plăcută și plină de sens într-un interval mai lung.

Dacă ești la fel ca mine și ai parte de mai mult stres care pătrunde decât iese, trebuie să găsești modalități de a-l elibera pe cel în exces.

Pentru a stabili modul în care putem acționa, dă-mi voie să-ți povestesc despre un alt experiment de-ale mele, realizând ceea ce se numește adesea abținerea de

la dopamină. Dacă ți-au mai rămas niște surse de stres generatoare de dopamină – cărora încă nu le poți rezista dintr-un motiv oarecare –, această tactică te poate ajuta într-o măsură surprinzătoare.

Pe parcurs, ne vom reconecta cu câteva substanțe neurochimice interesante, care ne vor duce mai aproape de găsirea liniștii.

Abstinența de la dopamină

La jumătatea cercetărilor mele pentru acest proiect, în ciuda a tot ceea ce descoperisem despre subiecte precum liniștea, anxietatea și burnoutul, eram încă puțin anxios și agitat. Chiar dacă explorasem un număr destul de mare de strategii pentru a-mi regăsi liniștea după atacul de panică de pe scenă, motivul acestei anxietăți persistente era evident: aveam probleme în reducerea celor mai suprastimulative surse de stres cronic. Suprastimulii precum Twitter, Instagram și paginile de internet de știri mă extenuau, mă făceau să mă detașez și să fiu neproductiv. Pe moment însă, erau ca niște bomboane: dulci, dar rămâneai cu un gust amar.

Cu siguranță, așa cum am scris în cărțile mele, dacă nu aș fi avut activată o aplicație care să blocheze aceste surse de distragere a atenției în timp ce lucram, le-aș fi căzut victimă. Nici în afara programului nu mă puteam abține. Oricât de greu mi-ar veni să recunosc acest lucru, în unele seri petreceam ore întregi ocupat cu aceste surse de stimulare cronică.

Ceva trebuia să se schimbe

Așa cum am menționat, este adesea necesară o anumită simplificare atunci când scriem despre neurochimia specifică nouă. Acest lucru se extinde la neurotransmițătorii din creier, inclusiv la dopamină.

Deși dopamina ne poate face dependenți de suprastimuli, această substanță chimică nu este în totalitate dăunătoare. Ea ne poate oferi motivație, ne poate ajuta să gândim logic și pe termen lung și chiar susține multe dintre operațiunile de rutină ale organismului, contribuind la funcționarea vaselor de sânge, a rinichilor, pancreasului, sistemului digestiv și sistemului imunitar. Oricât de anxioși și neproductivi ne poate face excesul de dopamină, nu am putea supraviețui fără ea.

Întrucât mulți oameni constată că nu reușesc să se elibereze de sub influența acestei substanțe chimice, ei se gândesc la abținerea de la dopamină (numită uneori detoxificare de dopamină): abținerea de la orice comportament motivat de dopamină pentru o perioadă prestabilită, într-un efort de a-și echilibra mintea. Sintagma „abținerea de la dopamină” este oarecum improprie: nu ne putem detoxifica de dopamină, așa cum nu ne putem detoxifica de carbohidrați.

Dar ceea ce putem face este să evităm ritualurile de stimulare care conduc la creșteri confortabile, dar inutile ale nivelului acestui neurotransmițător – cele pentru care scopul principal al unei activități este creșterea secreției de dopamină în sine. Prin acest tip de detoxificare, la care am ajuns să mă gândesc mai degrabă ca la o abținere de la stimulare decât la una de la dopamină, putem să scăpăm de comportamentele impulsive motivate de această substanță chimică, în timp ce desființăm din creier căile care nu ne mai

servesc. (Mă voi referi la acest experiment ca la o abținere de la stimulare.)

La ceva timp după ce mi-am început călătoria spre liniștirea minții, am decis să renunț la cât mai mulți stimuli artificiali timp de o lună, atât pentru a încerca să-mi calmez mintea, cât și pentru a limita stresul cronic care îmi influența viața. Scopul meu era să diminuez intensitatea stimulării într-un mod care să dureze.

Am început prin a face o listă cu suprastimulii care rămăseseră în viața mea, gândindu-mă, de asemenea, la sursele persistente de stres cronic cu care încă mai aveam de-a face, inclusiv atunci când nu doream. Apoi mi-am făcut un plan pentru a elimina aceste surse de distragere a atenției sau a reduce frecvența cu care mă lăsam pradă lor. Aproape toate sursele de distragere a atenției pe care le-am eliminat proveneau din nivelul de agitație.

Unii stimuli erau legați de muncă, alții de natură personală. Unii erau digitali, alții analogici. Nu a contat: am identificat cât mai multe lucruri generatoare de dopamină, stimulative, am stabilit regulile de bază de urmat și am făcut tot ce am putut pentru a anticipa din timp obstacolele.

În ceea ce privește partea analogică, am renunțat complet la alcool (care crește substanțial secreția de dopamină), nu am mai comandat mâncare (o formă preferată de evadare) și am fost atent să nu mănânc prea mult, mai ales ca reacție la situațiile stresante.

După cum probabil bănuiești, majoritatea stimulilor pe care i-am eliminat erau digitali. Mi s-a părut ciudat de reconfortant să-i controlez. Pentru început, am eliminat toate știrile din mediul online pentru o lună,

inclusiv pagini de internet precum cele ale *The New York Times*, CNN, *The Verge* și *The Globe and Mail*. Am instalat pe computerul și pe telefonul meu o aplicație de blocare a elementelor de distragere a atenției numită Freedom, care mă împiedica să intru pe aceste pagini de internet chiar dacă aș fi vrut, și am șters aplicațiile problematice de pe telefon. În același timp, am ieșit de pe rețelele de socializare – inclusiv Twitter, Instagram, YouTube și Reddit. Mi-am permis să fac o singură excepție: să mă uit la videoclipuri cu yoga și exerciții fizice pe YouTube, precum și la videoclipuri de la cei doi preferați ai mei din domeniul tehnologiei, care au cont pe YouTube și care mi-au plăcut cu adevărat, fără a le viziona impulsiv.

De asemenea, am impus un control strict asupra chaturilor, limitându-mă la doar trei verificări de mesaje text și alte tipuri de mesaje pe zi. Pentru a reuși să fac acest lucru, am avut grijă să dezactivez notificările vizibile pentru aplicațiile de chat – cu excepția unei etichete numerotate pe pictograma fiecăreia dintre ele, astfel încât să pot vedea, dintr-o privire, dacă aveam mesaje noi de rezolvat atunci când era timpul să le verific. (Acest lucru m-a ajutat, de asemenea, să cronometrez momentul în care făceam cele trei verificări, după ce se acumulau suficiente mesaje.)

În plus, m-am limitat la trei verificări zilnice ale e-mailurilor. A fost cea mai dificilă parte a experimentului pe care a trebuit să o respect până la capăt. Ca să mă ajute, am activat un răspuns automat pentru a-i anunța pe ceilalți că nu trebuie să se aștepte la un răspuns imediat. Acest lucru a funcționat, cu limitele de blocare a surselor de distragere a atenției din cadrul experimentului. De asemenea, am redus stimulii digitali

care îmi ofereau validare sau o impulsioneare a egoului. Timp de o lună, nu am ținut cont de indicatorii de vanitate; nu am verificat nici câte cărți vindeam în fiecare săptămână sau câți oameni îmi vizitau pagina de internet, îmi descărcau podcastul sau se abonau la newsletterul meu.

Pe măsură ce experimentul a continuat, mi s-a părut util să creez alte câteva reguli după care să trăiesc și să lucrez:

- Dacă voiam să mă uit la televizor, la un film sau la ceva de pe o pagină de streaming, trebuia să mă hotărâsc cu 24 de ore înainte că voi face acest lucru, pentru a nu ceda impulsului.
- Dacă doream să trimit cuiva un mesaj – fie prin e-mail, fie prin SMS –, adăugam mesajul la un fișier text de pe computerul meu, care era plin de ciorne, e-mailuri și mesaje pe care aveam să le trimit data viitoare când îmi îngăduiam să mă conectez. Acest lucru îmi permitea să aleg când să interacționez cu ceilalți – ei nu mă puteau întrerupe la intervale aleatorii pe parcursul zilei.
- Dacă achiziționez ceva de pe internet, trebuia să știu ce vreau înainte de a intra pe respectiva pagină, așa că nu puteam să navighez fără rost.

Concomitent cu reducerea (sau eliminarea) acestor elemente din viața mea, am început să investesc în activități care să le înlocuiască și care să asigure o eliberare mai echilibrată de substanțe chimice. (Dacă ești în căutarea unor activități care să te liniștească și să înlocuiască sursele de distragere a atenției, ai noroc: le vei găsi în capitolul următor. Strategiile acestea te vor ajuta, de asemenea, să absorbi stresul.) Acest lucru a

împiedicat apariția unei breșe în programul meu, în locul vechilor obiceiuri generatoare de stres.

Substanțele chimice ale prezentului

Înainte de a povesti cum a decurs experimentul, este timpul să salutăm din nou câteva personaje care ne vor însoți în călătoria noastră spre găsirea liniștii – substanțele chimice ale „locului și momentului de față”: oxitocina, serotonina și endorfinele. În timp ce citești aceste cuvinte, fiecare dintre aceste substanțe circulă prin creierul și corpul tău, ajutându-te să-ți trăiești viața și să analizezi ceea ce citești. Ca și în cazul secreției dopaminei, cantitatea de substanțe chimice pe care le secretă creierul și corpul depinde de factorii genetici și de tipul de activități pe care le desfășori pe parcursul zilei. Schimbându-mi obiceiurile generatoare de dopamină, am vrut să mă asigur că activitățile cu care îmi umplu timpul duc la o secreție echilibrată a acestor substanțe chimice liniștitoare.

Dacă ai citit multe cărți de psihologie la modă, probabil că ai mai auzit numele acestor neurotransmițători. Pentru discuția noastră, numele lor și metodele prin care funcționează, deși interesante, nu contează la fel de mult ca modul în care ne fac să ne simțim. Pe scurt, ele ne fac să fim prezenți, fericiți și conectați.

Pentru o reîmprospătare a memoriei, **serotonina** ne face să ne simțim importanți și fericiți (ca atunci când atingem greutatea pe care ne-am propus-o sau realizăm ceva pentru care am depus eforturi îndelungate), **endorfinele** ne fac să ne simțim euforici (de exemplu, când ne bucurăm în timpul unui antrenament), iar

oxitocina ne conectează cu ceilalți (ca atunci când ni se face un masaj sau petrecem momente intime cu partenerul).⁹⁷ Aceste substanțe chimice, combinate cu altele precum dopamina și cortizolul (principalul hormon al stresului secretat de organism), determină modul în care ne simțim într-un moment anume.

Activitățile care generează mai puțină dopamină tind să stimuleze secreția tuturor acestor substanțe chimice în cantități diferite. De exemplu, masajul este o modalitate de a stimula secreția de **oxitocină**. Orice activitate prietenoasă care implică atingerea fizică va elibera, de asemenea, această substanță chimică. În același timp, sunt și alte substanțe chimice care vin la pachet drept bonus: s-a demonstrat că masajul crește nivelul de serotonină și dopamină, scăzându-l în același timp pe cel de cortizol. În acest fel, te simți conectat, fericit și mai puțin stresat. În mod similar, voluntariatul este o modalitate de a crește nivelul de serotonină – ajută și la eliberarea de oxitocină, datorită modului în care îți permite să te conectezi cu ceilalți. Bineînțeles, petrecerea timpului cu cei pe care îi iubim este o modalitate excelentă de a stimula și secreția de oxitocină.

În timp ce oxitocina poate fi secretată în timpul oricărei activități care ne face să ne simțim conectați fizic și emoțional cu ceilalți, **serotonina** este secretată în timpul activităților care ne fac să ne simțim mândri. De asemenea, nivelul de serotonină crește atunci când ne simțim superiori altora. La suprafață, acest lucru poate părea o răutate – și chiar poate fi. O parte a minții se compară în mod constant cu ceilalți pentru a vedea cum ne situăm – aceeași parte din noi care vrea să știe cu ce se ocupă toată lumea. Dar lăsând deoparte căutarea

statutului, serotonina ne face să ne simțim fericiți și mulțumiți. Putem stimula secreția ei prin menținerea unei liste de realizări, ceea ce am făcut și eu pe tot parcursul abstenenței, pentru a-mi reaminti la ce rezultate au dus eforturile mele zilnice. De asemenea, obținem o creștere a nivelului de serotonină ori de câte ori ne simțim ca un „pește mare într-un iaz mic” – ceea ce ne amintește de toate lucrurile de care putem să fim mândri. Din acest motiv, așa cum am menționat, o modalitate sigură de a secreta serotonină este voluntariatul. Ne simțim importanți pentru că vedem că noi înșine producem o schimbare. Serotonina ne protejează, de asemenea, de efectele nocive ale cortizolului.⁹⁸ În mod curios, în timp ce este deseori numită substanța chimică „care ne face să ne simțim bine”, cea mai mare cantitate de serotonină din corp se află în intestin. (Vom explora legătura dintre alimente și sentimentul de liniște în capitolul următor.)

Endorfinele sunt secretate ori de câte ori simți durere fizică, râzi sau plângi. Niște exerciții bune de stretching contribuie și ele la eliberarea lor. Deși nu mi-am făcut timp să revăd filmul *Jurnalul* sau să recitesc *Soția călătorului în timp* pe parcursul abstenenței, am avut grijă să-mi rezerv mult timp pentru exerciții fizice și întâlnirile cu prietenii cu care puteam să râd. Dacă ești în abstenență de stimulare, asigură-te că faci multă mișcare: nu numai că determină eliberarea endorfinelor, dar conduce și la secreția de dopamină. Acest lucru îți poate îmbunătăți starea de spirit dacă dopamina scade la începutul unei abstenențe de stimulare. Exercițiul fizic poate conduce, de asemenea, la secreția de endocanabinoizi, făcându-te să te simți calm și liniștit – ca, de exemplu, atunci când simți euforia alergătorului.

O altă modalitate de a obține imediat o doză din fiecare substanță chimică a liniștii este să faci dragoste. Conform cercetărilor, aproape nimic nu ne face mai prezenți decât relațiile intime cu partenerul.⁹⁹

Merită să ne concentrăm și asupra dopaminei, deoarece are legătură cu starea de liniște. Din nou, sursele din care obținem dopamina sunt foarte importante. O viață susținută în principal de dopamină pare mai puțin semnificativă. În timpul experimentului, am descoperit că încă aveam comportamente care stimulau secreția de dopamină, dar m-am asigurat că o obțin din surse care „ard” mai curat. Am petrecut destul de mult timp planificând și făcând muncă creativă, ambele fiind susținute de sistemul de eliberare a dopaminei. Orice activitate dificilă care necesită efort stimulează secreția de dopamină (doar că mai puțin decât sursele mai convenabile). Cei mai mulți dintre noi avem suficiente astfel de activități încât nu trebuie să ne străduim să le găsim. Renunțarea la dopamina care provine din stimulare și înlocuirea ei cu cea provenită din implicare este una dintre cele mai bune tranzacții pe care le poți face pentru sănătatea mintală.

Iată ce trebuie să reții: **orice activitate care te determină să te bucuri de momentul prezent îți va furniza un sentiment mai profund de liniște.**

Drept urmare, acest lucru te va face mai implicat, mai productiv și mai mulțumit.

Dacă după ce ți-ai făcut timp pentru astfel de activități a rămas încă ceva în neregulă, este posibil să ai nevoie de medic pentru a te liniști. Este OK. Deși sfaturile medicale nu intră în sfera de aplicare a acestei cărți, nu uita să vorbești cu un

psihiatru dacă ai nevoie în continuare de o mână de ajutor după ce ai încercat aceste idei. Asigură-te, de asemenea, că primești îndrumare medicală înainte de abstinerea de la dopamină dacă ai simptome severe de sevraj atunci când te abții de la obiceiuri extreme generatoare ale substanței chimice (cum ar fi consumul de droguri).

O serie de lecții surprinzătoare

Pe scurt, abținerea de la stimulare poate fi considerată o scurtătură către echilibrarea sau chiar resetarea minții.

Una dintre primele descoperiri pe care le-am făcut după ce am demarat experimentul a fost cât de mult timp petreceam cu activitățile, cu verificările compulsive, cu navigarea fără noimă pe computer și cu tastarea obositoare. Eliminându-le, m-am trezit imediat că aveam mai mult timp pentru activități care mă ajutau să fiu mai echilibrat. Am investit în tacticile prezentate în capitolul următor, am petrecut mai mult timp în natură, am făcut sport mai des și am gătit mâncăruri gustoase și elaborate (inclusiv o delicioasă „prăjitură a îngerilor“, despre care soția mea încă vorbește și astăzi).

De asemenea, am meditat mai mult – una dintre cele mai bune modalități de activare a rețelei liniștii sau a „momentului prezent“, potrivit lui Daniel Lieberman, coautorul cărții *Dopamina*, despre care am vorbit cu câteva capitole în urmă.¹⁰⁰ Am investit în studiu, am citit mai multe cărți, iar în lumea digitală, am ascultat audiobookuri și podcasturi și am urmat câteva cursuri online. Pentru a mă conecta cu ceilalți, am petrecut mai mult timp făcând voluntariat, ieșind cu prietenii și, bineînțeles, enervându-mi soția. Am lăsat timp și

pentru creativitate: am urmat un curs de improvizație, am pictat și am învățat să cânt la pian. În activitatea mea, am avut mai mult timp să scriu, să analizez diferite lucrări de cercetare și să intervievez numeroase persoane pentru a descoperi mai multe despre ce înseamnă liniștea. Am acordat mai puțină atenție lucrurilor de moment și stimulative și mai multă celor productive și importante.

Chiar și în calitate de persoană care studiază managementul timpului, am fost surprins de cât de mult timp liber am ajuns să am. Ne spunem că avem foarte puțin timp liber, dar avem mult mai mult decât credem. Timpul nostru de distragere a atenției se dispersează pe parcursul zilei printre activitățile mai semnificative, dar la final tot acest timp se adună, de fapt.

Avem timp pentru activități care ne fac să ne liniștim. Realitatea este că nu avem răbdarea de a ne adapta la o intensitate de stimulare mai mică.

Abținerea de la stimulare este de fapt un mod de a te forța să ai răbdare, să zbori la o altitudine mai mică sau, cu alte cuvinte, să funcționezi la un nivel mai scăzut de activare. Am constatat că rezultatele acestui experiment se pot materializa surprinzător de repede – în câteva zile. Și, contrar a ceea ce te-ai putea aștepta, experimentul poate fi chiar amuzant, mai ales atunci când decizi din timp cu ce activități să înlocuiești obiceiurile cele mai stimulative. Experimentul se va dovedi o provocare. Dar angrenat în activități care induc o stare de liniște semnificativă, nu vei observa nici pe departe acest lucru pe măsură ce mintea ta se liniștește. (Personal, consider că o lună este o perioadă rezonabilă pe parcursul căreia să desfășori acest tip de

abstinență. S-ar putea să ți se pară mult, dar ideea este să faci schimbări de durată, iar pentru asta, poate fi utilă o perioadă mai lungă. Ajustează această durată în funcție de ceea ce funcționează în cazul tău: dacă o mică parte din ziua ta se învâрте în jurul dopaminei, s-ar putea să ai nevoie de o durată mai scurtă pentru resetare.)

Pe lângă timpul liber suplimentar, am constatat că m-am concentrat asupra unor lucruri mai folositoare – perioada de lucru a devenit mai productivă, iar cea personală a devenit mai importantă aproape imediat. Aflându-mă într-o pauză de lucru în prima zi de abstinență, în loc să caut știri noi, am organizat hârtiile de pe birou, care se adunaseră de ceva vreme. După ce mi terminam lucrul, pentru că parcurgerea pe iPad a știrilor actualizate nu era o opțiune, a trebuit să caut alternative mai bune dacă voiam să-mi ocup mintea, cum ar fi să sun un prieten sau să fac ceva de pe lista mea de lucruri de savurat. Acea parte a minții mele care se gândea încontinuu la valoarea oportunității timpului meu avea mai puține opțiuni la îndemână, dar cele pe care le avea erau productive și semnificative. Un alt câștig rapid.

În decurs de câteva zile, am căpătat și mai multă energie. Acest lucru s-a întâmplat, cred, din două motive. În primul rând, m-am concentrat pe obiceiurile care au dus spre o minte mai echilibrată. Eram mai fericit și mai implicat și aveam mai multă energie la dispoziție pentru a aborda fiecare zi. În al doilea rând, nu-mi mai alimentam mintea cu stres cronic prin verificarea repetată a aceluiași set de pagini de internet. Efectul acestui lucru a fost, de asemenea, aproape instantaneu: a doua zi, în loc să îmi citesc plictisit e-

mailurile pe telefon imediat după ce m-am trezit, având câteva minute la dispoziție, am luat o carte de pe noptieră și am citit timp de 10 sau 15 minute. Când a venit momentul să răspund la mesajele pe care le promisem, nu le-am recitit de mai multe ori înainte de a răspunde, pentru că aveam voie să fac doar trei verificări, așa că am răspuns cu calm la cele primite.

După o săptămână de experiment, am decis să adaug din nou o verificare pe săptămână a performanțelor afacerii mele, luând în calcul indicatori precum vânzările de cărți și invitațiile de a ține discursuri. M-am gândit că acest lucru îmi va permite să rămân fidel spiritului experimentului de a reduce nivelul de stimulare, fără să îmi ascund capul în nisip și să ignor informații valoroase. Cu siguranță, a funcționat într-un mod neașteptat. Am putut să mă îndepărtez de statisticile zilnice aleatorii pentru a vedea tendințele generale, mai largi, ale afacerii mele.

Acest lucru este valabil pentru orice evaluare pe care o faci: cu cât îți verifici mai rar propriile cifre, cu atât mai mult te poți distanța pentru a obține o perspectivă mai largă. Făcând un pas înapoi de la obiceiurile noastre, dobândim o mai bună perspectivă asupra lor. De exemplu, dacă îți verifici soldurile conturilor de investiții în fiecare lună, nu la fiecare oră, poți vedea tendințele extinse ale performanțelor conturilor tale, în loc să reacționezi exagerat la fiecare fluctuație zilnică, care va fi compensată ulterior.

Dacă ești la conducerea unei echipe de vânzări, ai putea primi o actualizare săptămânală a vânzărilor, în loc să verifici în mod compulsiv actualizările de pe portalul de vânzări al echipei tale, iar asta ți-ar permite să faci diferența între fluctuațiile pe termen scurt și

tendențele pe termen mai lung. Dacă administrez conturile de pe rețelele sociale ale companiei tale, în loc să știi fiecare urmăritor nou care apare, te poți distanța pentru a descoperi tendințele – este posibil chiar să pierzi urmăritori pe măsură ce trece timpul.

Cu cât te distanțezi mai mult, cu atât mai bună este perspectiva pe care o ai asupra lucrurilor care contează cu adevărat.

În mod curios, un alt mod în care am reușit să obțin o perspectivă a fost legat de informațiile pe care le consumam online. Internetul este un loc polarizant, deoarece, la fel ca în cazul celor mai de nișă videoclipuri de pe YouTube, opiniile puternice sunt recompensate algoritmic pe rețelele de socializare. La urma urmei, sunt cele mai inedite voci, ceea ce duce la cea mai multă implicare și la cel mai mult timp petrecut pe aplicațiile preferate de socializare. Verificând știrile și rețelele de socializare mai rar, am constatat că am avut parte de mai puțin stres cronic, deoarece am fost expus la informații mai puțin amenințătoare în mod regulat. Un alt motiv pentru care lumea digitală ne supune la stres cronic este faptul că extinde ceea ce eu consider că este *aria noastră de preocupări*, adică sfera evenimentelor cărora le acordăm atenție în mod regulat.

Înainte de apariția radioului, a televiziunii și a internetului, trebuia să ne abonăm la un ziar pentru a afla ce se întâmplă în afara granițelor vieții noastre (precum și a celor la care țineam). Aveam parte de mult mai puțin stres cronic din cauza evenimentelor care nu ne afectau în mod direct. Nu înseamnă că nu aveam parte de stres, dar aveam mai puține motive de îngrijorare pentru lucruri pe care nu le puteam controla.

O arie mai vastă de preocupări nu este în mod inerent un lucru rău. Cunoașterea evenimentelor nedorite ne determină să ne mobilizăm pentru a schimba lucrurile în bine. În plus, capacitatea noastră de a empatiza cu ceilalți este o parte frumoasă a ceea ce ne face umani. Dar toate acestea sunt îngrijorătoare din perspectiva anxietății, mai cu seamă sub aspectul consumului de știri. Ele sunt copleșitor de triste, pur și simplu pentru că acordăm mai multă atenție exact poveștilor negative. Un studiu a arătat că știrile negative ne determină să fim mai excitați emoțional, mai atenți și mai reactivi chiar și la nivel fiziologic.¹⁰¹ (În cadrul aceluiași studiu, știrile pozitive nu au avut niciun efect vizibil.) Atunci când ni se prezintă povești negative, devenim mai predispuși să le accesăm, să le ascultăm sau să ne abonăm. Un alt studiu care a analizat vânzările săptămânale la chioșcurile de ziare ale revistei canadiene *Maclean's* a constatat că edițiile cu titluri negative se vindeau într-un număr de exemplare cu aproximativ 25% mai mare decât în cazul edițiilor cu titluri mai optimiste.¹⁰² Cu alte cuvinte, cumpărătorii alegeau știrile negative în detrimentul celor pozitive. Predilecția noastră spre negativitate preia controlul atunci când consumăm informații și, ca urmare, avem parte de mai mult stres cronic. Devenim dependenți de informațiile care ne fac să ne simțim mai rău. Merită să fim atenți la această tendință, mai ales într-o perioadă stresantă, când este probabil ca o proporție mai semnificativă a populației să fie epuizată. Având în vedere că detașarea este un atribut central al burnoutului, consumul de informații în această stare ne poate distorsiona și mai mult percepția asupra evenimentelor mondiale. Nu uita că mintea are o

predispoziție negativă și că trăiești aproximativ trei evenimente pozitive pentru fiecare eveniment negativ.

Evenimentele care nu îți afectează viața sau pe cei la care ții ori comunitățile în care activezi – în special cele pe care nu le poți controla – nu merită, în general, să te intereseze. Consumul deliberat al unui număr mai mic de informații digitale te ajută să îți restrângi aria de preocupări, ceea ce te face să fii expus la mai puțin stres cronic. În toate aceste moduri, a face un pas înapoi te va ajuta să-ți liniștești mintea, ceea ce-ți permite în același timp să acorzi atenție problemelor care te afectează.

Un alt beneficiu pe care l-am descoperit a fost cât de repede am reușit să îmi scad nivelul de stimulare – și cum mintea mea nu s-a luptat atât de mult cu acest lucru pe cât credeam că o va face. Pornind experimentul cu activități alternative în minte, mi-am resetat apetitul pentru stimularea mentală. Cercetările sugerează că suprastimulii devin mai puțin inediți odată cu expunerea repetată și că, pe măsură ce ne desensibilizăm, ne dedicăm mai des surselor de stimulare și căutăm stimuli din ce în ce mai noi.¹⁰³ Din fericire, renunțarea pentru o vreme la cele mai stimulative surse de distragere a atenției face ca până și plăcerea în cantități mai mici să fie satisfăcătoare.

Când renunți la zahăr, deși la început s-ar putea să îți fie greu, în câteva săptămâni papilele tale gustative se resetează, iar o piersică bine coaptă poate fi la fel de delicioasă ca un bol de Skittles. La fel stau lucrurile și în cazul stimulării. Dacă ți se pare o provocare să savurezi lucrurile mărunte, probabil că trebuie să faci un pas în spate.

Unul dintre motivele principale pentru care suprastimulii ne fac să ne simțim amorțiți este faptul că

circuitele de recompensă din creier sunt concepute pentru o lume a penuriei, nu a abundenței. Pe parcursul istoriei evoluției, în mod evident, nu am avut acces la o rezervă inepuizabilă de dopamină, așa cum avem astăzi. Această abundență nu este un lucru rău în sine, dar creierul nostru răspunde la toți acești stimuli noi într-un mod negativ. Cu cât avem mai multe obiceiuri generatoare de dopamină în care ne angajăm în mod repetat de-a lungul timpului, cu atât mai puțină produce creierul drept răspuns. În acest fel, stimulii care ne distrează la început sfârșesc prin a ne desensibiliza. Așa cum cineva care este dependent de pornografie trebuie să consume conținut din ce în ce mai nou pentru a fi la fel de entuziasmat, la fel procedează și consumatorii de pe rețelele de socializare, de știri și chiar de alimente nesănătoase cu grad ridicat de procesare.

Când un lucru este rar, creierul nostru îl percepe ca fiind valoros. Când este disponibil din abundență, creierul se așteaptă la acest lucru și revine la nivelul anterior de fericire, un fenomen numit *adaptare hedonistă*.

Aceeași idee se aplică și în cazul savurării. Faptul că avem mai puțin din ceva ne determină să savurăm mai mult acel ceva. Penuria face ca trăirile noastre să fie mai valoroase. Gândește-te la momentul în care mănânci o gogoasă delicioasă cu scorțișoară: plăcerea ta nu va fi constantă la fiecare îmbucătură. Va fi probabil destul de mare la prima mușcătură, când gustul este nou, apoi va scădea odată cu mușcăturile de la mijloc, apoi va crește din nou când te vei apropia de ultima mușcătură. În curând vei termina de mâncat, prin urmare, creierul tău se gândește că ar trebui să se bucure de ea. Această idee a fost reprodusă în cercetare. Într-un studiu,

participanții care au primit mai puține bucăți de ciocolată decât se așteptau „au mâncat mai încet, au acordat mai multă atenție experienței și au demonstrat niveluri crescute de sațietate, în comparație cu un grup de control căruia i s-a spus că va primi o cantitate mai mare, dar care a primit de fapt aceeași cantitate de ciocolată” ca și primul grup.¹⁰⁴ Într-un alt studiu, participanții care s-au abținut de la ciocolată timp de o săptămână au savurat și mai mult o bucată suplimentară.¹⁰⁵ Iată efectul penuriei în toată splendoarea lui. Ar putea fi motivul pentru care înțeleptul și legendarul investitor Warren Buffett, care are o avere de peste 100 de miliarde de dolari la momentul redactării acestei cărți, decupează cupoane și locuiește într-o casă pe care a cumpărat-o cu 31 500 de dolari în 1958 și care valorează în prezent aproximativ 250 000 de dolari.¹⁰⁶ Probabil că și-a dat seama de toate acestea. După cum a spus: „M-aș muta dacă aș crede că aș fi mai fericit în altă parte.”

Ne obișnuim cu ceea ce ne place, iar abundența nu garantează plăcerea. Acest lucru este valabil mai ales în ceea ce privește suprastimulii generatori de dopamină.

La scurt timp după începerea experimentului, mă entuziasmam destul de ciudat să citesc în fiecare dimineață ziarul – singura mea sursă de știri. Uneori, când îi auzeam pe cei din viața mea vorbind despre o știre din ziua precedentă, mă ridicam din pat în dimineața următoare pentru a merge la ușă să iau ziarul și să mă pun la curent. La fel cum o modalitate bună de a slăbi este să-ți fie puțin foame înainte de fiecare masă, un mod de a ajunge să savurezi ceva este să ai un sentiment de anticipare. Deși știrile din ziarul de pe verandă erau deja vechi de câteva ore, în fiecare

dimineață constatam că acest spațiu temporal mă face mai puțin reactiv și îmi oferă o perspectivă asupra problemelor care contează cu adevărat. Pe măsură ce trecea luna respectivă, cu mai puțin timp petrecut cu stimuli care să îmi ofere o recompensă imediată, experimentul a devenit unul despre profunzime, la fel de mult ca unul despre dopamină. Având la dispoziție un pic de timp liber în lumea digitală, am accesat din nou pe internet vechile benzi desenate pe care nu le mai citisem de mulți ani și am râs la fel de mult cum o făceam odinioară. Mai târziu, la jumătatea experimentului, soția mea a ieșit în oraș cu câțiva prieteni, iar eu m-am trezit întins pe canapea, plictisit – un sentiment pe care nu-l mai simțisem de mult timp. Atunci am deschis aplicația Fotografii de pe iPad și am început să mă uit prin amintiri din urmă cu câțiva ani, când mă mutasem pentru prima dată de acasă și încercam să mă dumiresc cum să trăiesc pe cont propriu. Cea care acum este soția mea nu apăruse încă în peisaj, iar eu locuiam într-un apartament mic și mobilat sumar din cartierul italian al orașului. Văzând aceste fotografii, m-am simțit nostalgic, amintindu-mi trecutul și savurându-l într-un mod cum nu o mai făcusem până atunci. Acest lucru mi-a oferit, de asemenea, ocazia de a reflecta la cât de pierdut mă simțeam și la modul în care priveam lumea cu poftă și reflecție pe atunci. Privindu-ne viața prin oglinda retrovizoare, vedem lucrurile ca fiind mai simple decât au fost în realitate, știind cum se va desfășura povestea vieții noastre.

Atunci mi-a venit o idee simplă: tânjind după trecut, în acest episod de nostalgie, mi-am dat seama că nu tânjeam după viața pe care o avusesem. Ci îmi doream

să mă raporteze la viața mea în același mod ca înainte. Nu mai voiam să trăiesc într-un apartament de Burlac decorat sărăcăcios. Îmi doream liniște, să-mi văd viața ca fiind mai puțin complicată decât mi se părea la capătul anxios al spectrului liniștii. Revăzând fotografii vechi, am luat legătura cu câțiva prieteni care apăreau în ele și toți au fost încântați să mă audă. M-am simțit grozav să vorbesc cu ei la telefon, și nu prin intermediul unei aplicații care ne-ar fi păcălit să facem schimb de dopamină unii cu alții. De asemenea, i-am oferit soției mele o îmbrățișare puternică când a ajuns acasă, recunoscător că o am în viața mea (și în același timp recunoscător că știe cum să decoreze pereții).

Se pare că există întotdeauna o parte din noi care tânjește după trecut și vede prezentul ca fiind mai complicat decât este, pur și simplu pentru că nu avem încă o perspectivă adecvată. E logic: să te distanțezi de prezent este cel mai dificil. Acest sentiment de nostalgie este unul bun – și a fost un dar să-l am în timpul experimentului.

Nu m-aș fi reconectat niciodată cu aceste amintiri, nu aș fi trăit aceste momente fericite și nu aș fi reflectat asupra trecutului meu în acest mod dacă aș fi intrat, de exemplu, pe Twitter. Ca să nu mai vorbim despre bucuria de a savura viitorul. Având mai mult timp și mai multă atenție între momentele importante, mintea mea s-a îndreptat mai des spre evenimentele viitoare interesante pe care le anticipam cu nerăbdare. Ca urmare, le-am savurat mai mult și pe acestea.

Ca să fiu sincer, am fost surprins de cât de bine a funcționat experimentul. Ideea unei așa-numite abținente de la stimulare sună excentric, dar tehnica poate determina rezultate extraordinare. Pe măsură ce

luna a trecut, nivelul de activitate din viața mea a continuat să scadă. Am început să apreciez modul în care abținerea m-a ajutat să dobândesc mai multe dintre ingredientele pe care le-am menționat: timp, răbdare, productivitate, sens, perspectivă, liniște și profunzime. De asemenea, aveam mai multe amintiri la dispoziție, datorită modului în care puteam interpreta ceea ce se întâmplă sub ochii mei în fiecare moment.

Dar nu era doar asta. Calmându-mi mintea și creând o legătură cu liniștea, am găsit răbdarea să observ ceea ce se întâmplă în fața mea.

O, Doamne, ce dar uimitor a fost!

Dar țin să te avertizez că experimentul nu mi-a adus numai raze de soare și curcubeie. În primele două săptămâni, vechile compulsii au avut nevoie de timp pentru a dispărea, așa cum se va întâmpla și în cazul tău, dacă te decizi să faci un experiment similar (și ar trebui să o faci). La început, s-ar putea să constăți că mintea este neliniștită și tânjește după distragere. De asemenea, este posibil să observi diverse indicii care te împing să iei telefonul în mână: situații stresante, momente stânjenitoare sau puțină plictiseală. Observă tot ceea ce poți și amintește-ți că această neliniște face parte din proces. Ceea ce pare a fi neliniște este, de fapt, doar mintea ta care se calmează.

S-ar putea să întâmpini probleme ciudate pe parcurs, ceea ce este de așteptat – adaptează-te din mers. După ce am observat că am obiceiul să mă uit la notificările de mesaje noi de fiecare dată când îmi deblochez telefonul, am început să las dispozitivul în altă cameră. Eu și soția mea am cumpărat o casă spre sfârșitul primei mele perioade de abținere de la stimulare – și a fost un volum incredibil de muncă de

coordonare a diferiți inspectori, brokeri și avocați înainte de data încheierii contractului, simțindu-mă ca un polițist care dirijează circulația într-o intersecție aglomerată. (Setarea intenționată și deliberată a unui cronometru pentru a intra în ceea ce am numit „modul de comunicare” m-a ajutat să împart această comunicare, astfel încât să mă pot deconecta și să mă concentrez în restul timpului.) Apoi au mai fost și impulsurile – de a comanda mâncare la pachet, de a verifica indicatorii sau de a bea un pahar împreună cu soția mea după o zi excepțional de lungă. Ele nu s-au dovedit a fi altceva decât niște neplăceri peste care se poate trece. Faptul că aveam alternative asupra cărora să mă concentrez m-a ajutat enorm. Mă bucur să declar că am cedat tentației doar o singură dată în cursul lunii, când am verificat cât de bine se vindea una dintre cărți după ce apăruseră câteva interviuri despre ea.

Având în vedere cât de benefic a fost experimentul, mi-a fost ușor să îl declar un succes.

Cum să te abții de la stimulare

După cum probabil ai înțeles, pașii de structurare a abstenenței de la stimulare sunt simpli; partea cea mai dificilă constă în respectarea ei. După prima mea perioadă de abstenență, am mai ținut câteva, de fiecare dată ca răspuns la suprastimulii care se strecurau din nou în viața mea. Ar putea fi și ritmul tău. Deoarece sursele de distragere a atenției problematice profită de circuitele noastre neurologice, trebuie să ne ocupăm de sursele de distragere a atenției care revin. Cheia, ca întotdeauna, este conștientizarea: verifică adesea dacă sursele de distragere a atenției stimulative își croiesc

drum înapoi în viața ta și, când o faci, rezervă-ți o lună sau câteva săptămâni dacă atât poți, pentru a te distanța din nou de ele.

Iată care sunt pașii pe care ți i-aș recomanda pentru a te abține de la stimulare:

- **Identifică activitățile care generează dopamină și sursele de distragere a atenției pe care trebuie să le elimini.** Analizează-ți atât viața analogică, cât și pe cea digitală, pentru a afla care sunt cele mai semnificative surse de timp și de atenție și care sunt cele de distragere a atenției care te secătuiesc cel mai mult. Fă o listă cu toate cele pe care vrei să le elimini sau să le reduci, ocupându-te în același timp de obiceiurile care generează dopamină din inventarul tău de stres. Asigură-te că îți adaptezi experimentul în funcție de viața ta și fii realist cu privire la ce surse de distragere a atenției vei putea împiedica să apară. Dacă îți este greu să rezisti pe parcursul zilei atracției reprezentate de distragerea generatoare de dopamină, definește limite concrete legate de abținere. Poți face acest lucru descărcând o aplicație de blocare a surselor de distragere a atenției pe computer, ștergând aplicațiile problematice de pe telefon (sau schimbându-ți parolele cu unele atât de lungi și de ușor de uitat, încât va trebui să le resetezi pentru a te conecta) ori cerându-i partenerului tău de viață să te verifice pe durata experimentului (sau, mai bine, să se abțină și el).
- **Identifică și adoptă mai multe activități mai complete.** Acest pas este esențial și îți permite să înlocuiești cele mai mari surse de stres cronic cu

unele de stres acut de durată mai scurtă. Pentru a te conecta cu substanțele chimice ale liniștii, identifică unele activități care promovează prezența prin conexiune, succes și încercări. Aceste activități se găsesc, de obicei, în lumea analogică, așa cum voi arăta în capitolul următor. Notează-ți activitățile distractive care te fac să fii prezent, inclusiv cele în care nu te-ai mai implicat de ceva vreme din cauza „lipsei de timp”. Cititul și exercițiile fizice se află pe listele multor oameni, iar pe a ta s-ar putea să fie și telefonarea unor prieteni vechi, practicarea unui sport, pictura, cântatul la un instrument uitat de mult timp sau grădinăritul. Consultă această listă ori de câte ori cauți ceva de făcut. Cu cât identifici mai multe activități înlocuitoare, cu atât mai ușor devine acest experiment.

- **Alege o durată, efectuează experimentul și observă ce se schimbă.** Cele mai utile strategii ale stării de bine sunt cele care se consolidează singure: constăți că funcționează și, prin urmare, este mai probabil să le menții. Nici acest experiment nu este diferit. După ce alegi o perioadă în care să îl desfășori – aș recomanda cel puțin două săptămâni, deoarece mintea are nevoie de aproximativ opt zile pentru a începe să se acomodeze cu un nou nivel de stimulare, mai scăzut –, observă ce se schimbă. Ești mai liniștit? Ești capabil să te concentrezi mai bine și să faci mai multe la serviciu? Devii mai prezent și mai implicat în viața personală? Nu te mai afli la limita burnoutului? Ești mai puțin stresat și mai puțin anxios? Fă-ți timp pentru a reflecta asupra

schimbărilor care apar și asupra celor pe care le aduce experimentul.

Reconectarea

Prima mea abțință de la dopamină a avut loc spre finalul călătoriei spre găsirea liniștii și, din întâmplare, s-a încheiat la mijlocul lunii martie 2020 – începutul pandemiei istorice de COVID-19. Evident, acest lucru a făcut ca reconectarea la sursele mele de distragere a atenției după experiment să inducă și mai mult neatenția și anxietatea. În timp ce mă informam în principal din ziar cu privire la ceea ce se întâmplă, citirea știrilor actuale pe internet mi s-a părut... diferită. Erau aceleași știri, doar că erau prezentate într-un mod extrem și mai îngrijorător. Doar citind ziarul zilnic, am reușit să găsesc o perspectivă. În mediul virtual am găsit doar panică.

Vocile cele mai puternice au ajuns în fruntea fluxurilor de pe dispozitivele mele și am simțit aproape instantaneu că am mai multe motive de îngrijorare – de multe ori deși nimic nu se schimbase în mod semnificativ în viața mea sau a celor dragi mie după instalarea lockdownului. Grijile și preocupările tuturor celor pe care îi întâlneam online au devenit propriile mele griji și preocupări. În loc să citesc doar o dată pe zi știrile actualizate din perspectiva calmă și analitică a unui cotidian, citeam despre virus, despre șocurile de pe piața bursieră și despre agitația din mediul politic de pe pagini de internet și rețele de socializare care se actualizau la fiecare câteva minute. M-am lăsat prins în ciclonul, freamătul de îngrijorare, anxietate și distragere

a atenției care caracterizează activitatea online în privința știrilor.

În momentul acela, am avut un impuls pe care nu-l mai avusesem până atunci: să fac un pas înapoi, să mă deconectez, să refuz să-mi mai las mintea și inima în voia rețelelor de socializare care să mă manipuleze, să mă distragă și să profite de mine în scopuri financiare. În mod reflex, în acea zi anume, am scris câteva cuvinte fragmentate în carnetelul de pe birou, pe care îl folosesc pe timpul zilei:

Twitter îmi secătuiește sufletul

Știrile îmi răvășesc inima

Ambele produc o reacție la amenințare

Cauzează burnout

Trebuie să le evit cu orice preț

Sunt câmpuri minate pentru mine

După prima abținere de la stimulare, stresul pe care îl găsisem cândva captivant devenise gol și cam fără sens. La acea vreme, mă confruntam cu destul stres doar gândindu-mă la sănătatea familiei mele, la afacerea mea și ce se întâmpla cu orașul în care locuiesc. Nu era nevoie să mă încarc cu grijile unei lumi prea anxioase, iar eu eram privilegiat în capacitatea mea de a mă deconecta. Acest lucru nu înseamnă că nu trebuie să ținem cont de durerea autentică pe care au simțit-o alții în timpul pandemiei – cu toții avem propria poveste din pandemie, iar unele sunt mult mai dure decât altele. Dar ceea ce trebuie reținut aici este simplu: merită să fim atenți la dieta noastră informațională în perioadele deosebit de stresante și agitate. Făcând acest lucru,

putem rămâne calmi, ne putem proteja mintea și ne putem păstra resursele mintale critice de care avem nevoie pentru a ne implica efectiv în evenimente pe măsură ce acestea se desfășoară în jur.

De multe ori, lecțiile pe care trebuie să le luăm în serios sunt cele pe care, indiferent de motiv, trebuie să le învățăm de câteva ori înainte de a le reține. Introducând și eliminând factorii de distragere a atenției din zilele mele, am ajuns să învăț din nou una dintre aceste lecții: distragerea atenției generează și mai multă distragere. Acest lucru se întâmplă pentru că dopamina generează dopamină – cu cât ne stimulăm mintea mai mult, cu atât tânjim după mai multă stimulare, numai pentru a putea continua să rămânem la acea înălțime. Din acest motiv, dacă începem dimineața într-o notă de calm – cu o carte, o cafea băută în liniște sau cu familia –, avem mult mai multe șanse să ne găsim liniștea pe tot parcursul zilei.

Nu este nevoie să ne aflăm la un nivel de stimulare extrem de ridicat. Și cu siguranță nu este nevoie să lași știrile să-ți golească inima.

Peștele pe uscat

Dacă ai tăia un copac și ai examina trunchiul, ai descoperi în interiorul lui o serie de inele concentrice, fiecare fiind rezultatul unui an de creștere. Aceste inele ți-ar spune o poveste: cât de bătrân este copacul (numeri inelele pentru a afla vârsta), cât de mult a crescut în fiecare an (inelele mai groase indică perioade de creștere mai productive) și chiar și cât de aglomerat a fost copacul în timpul vieții sale (inelele mai subțiri pe o parte indică anii în care a crescut înghesuit).

Mintea noastră este similară: observând modul în care este structurat creierul, putem afla de unde venim și putem înțelege mai multe despre istoria evoluției noastre. Putem afla, de exemplu, că suntem recompensați pentru că suntem sociabili – o zonă destul de mare din structura creierului este dedicată conectării cu ceilalți.¹⁰⁷ Putem observa că straturile exterioare ale creierului – cum ar fi neocortexul, care este responsabil pentru raționamentul logic, cel spațial și limbaj – au evoluat după secțiunile mai vechi, instinctuale ale lui, care se află în centru, cum ar fi sistemul limbic impulsiv. Această parte învinge adesea atunci când aceste sisteme au obiective concurente – cum ar fi pierderea în greutate și mâncatul unei prăjituri delicioase.

În ciuda complexității straturilor exterioare ale creierului, el este încă primitiv, în esență. Cele mai bune dovezi sugerează că a ajuns la starea sa actuală în urmă cu aproximativ 200 000 de ani.¹⁰⁸ Poate părea o perioadă lungă și, raportat la gradul de dezvoltare a lumii de azi, chiar este. Totuși, raportat la perioada în care a evoluat creierul nostru, este doar o scurtă etapă.

Creierul omului a evoluat până la starea sa actuală cu mult înainte ca lumea modernă să fi apărut. Într-un fel, el este o relictă – în timp ce viteza computerelor se dublează la aproximativ fiecare doi ani, creierul nostru a rămas același de când am început să vânam, să culegem și să confecționăm unelte cu mâinile. Vânam insecte, reptile și păsări, în timp ce culegeam fructe de pădure, nuci și legume. Am confecționat cuțite din piatră, am aprins focul folosind cremene și am aranjat ramuri de copaci pentru a ne crea un adăpost împotriva intemperiilor.

În prezent, suntem forțați să folosim același creier primitiv pentru a trăi într-o lume care îi este de nerecunoscut. Suntem asemenea unui pește pe uscat, care face tot posibilul să se descurce. Nu am de gând să explorez prea adânc modul în care creierul primitiv nu este conectat pentru a prospera în lumea de azi – sunt destule cărți care fac asta, inclusiv una sau două de-ale mele. Dar merită să reflectăm asupra faptului că creierul pe care îl folosești pentru a citi aceste cuvinte s-a format în perioadele în care aproape tot stresul pe care noi, oamenii, îl trăiam era de natură fizică. Eram vânați de propria noastră pradă, fugeam de dușmani și ne era mult mai frică de smilodoni decât de „poșta electronică” care sosește în prezent pe ecranul dreptunghiular și luminos din buzunar.

În navigarea prin lumea modernă, creierul nostru primitiv se confruntă cu două provocări principale. Se confruntă cu mai mult stres decât oricând și are puține căi pentru a scăpa de el.

În prezent, cea mai mare parte a stresului nostru este mintal – el nu există în lumea noastră fizică. Și îl lăsăm să se acumuleze în interiorul nostru, pentru că nu-i oferim un loc unde să evadeze. În trecut, exercițiile fizice erau o soluție împotriva stresului, un mod de a-l elibera¹⁰⁹ – mergeam pe jos în medie 13 kilometri pe zi. Conexiunea socială era un alt debușeu – ne petreceam aproape tot timpul înconjurați de alte persoane. Obișnuiam, de asemenea, să ne hrănim cu mâncare bună și adevărată – cea care crește în pământ, în copaci și în arbuști. Astăzi, nu ne mai mișcăm decât o fracțiune din ceea ce este programat să facă corpul nostru, avem parte de mai puțină interacțiune socială și mâncăm mai puțin sănătos decât oricând în istorie.

Într-un fel, acest lucru poate fi în regulă – putem trăi în continuare o viață lungă datorită accesoriilor lumii moderne, inclusiv datorită asistenței medicale, mijloacelor de transport rapide și a paginilor de internet care simulează interacțiunea socială. Dar, din păcate, după cum probabil ai constatat, valurile de stres care intră în viața noastră sunt mult mai numeroase decât cele care ies. Avem parte de mai multe e-mailuri și mai puțină joacă, de mai multe rețele de socializare și mai puține hobbyuri, mai mulți „prieteni” și mai puține conexiuni profunde și reale. Petrecem mai mult timp uitându-ne la știri decât mișcându-ne în aer liber, mai mult timp stând jos și mai puțin față în față cu prietenii, familia și cunoștințele noastre.

Primim mai mult stres decât eliberăm.

Din fericire, putem să ne adaptăm la modul în care sunt conectate creierul și corpul, eliberându-ne în același timp de stres și găsim liniștea. Putem face asta în principal cu ajutorul celorlalți, prin mișcare, meditație și o alimentație bună. Toate aceste domenii ale vieții noastre ne echilibrează mintea, conducându-ne spre starea de liniște.

Ce e curios, nu doar că sunt activități plăcute care să înlocuiască obiceiurile legate de dopamină, ci sunt și activități posibile și la îndemână în același loc: lumea analogică.

CAPITOLUL ȘAPTE

Alegerea lumii analogice

În fiecare zi ne împărțim timpul și atenția între două lumi: cea analogică și cea digitală.

Merită să facem o distincție între aceste două medii, deoarece ele ne influențează viața în moduri foarte diferite. Găsirea liniștii în lumea fizică, analogică, este mult mai ușoară. Deoarece lumea digitală este simulată și generează foarte multă dopamină, ea poate bulversa echilibrul neurotransmițătorilor din creier. Activitățile din lumea analogică, pe de altă parte, duc la secreția unui amestec mai echilibrat de substanțe neurochimice; ele ne implică activ în momentul prezent, ajutându-ne, în același timp, să fim mai liniștiți. Lumea analogică este, de asemenea, mediul pentru care este conceput creierul nostru primitiv, de 200 000 de ani – cu cât petrecem mai mult timp în interiorul ei, cu atât ne simțim mai bine. Există, desigur, și excepții: din acest motiv, trebuie să luăm din ambele lumi părțile care ne conduc spre liniște, sens și productivitate și să lăsăm în urmă mare parte din ceea ce rămâne.

În prezent, petrecem mult mai mult timp în lumea digitală decât în cea analogică. La sfârșitul anului 2019, un american obișnuit petrecea peste 10 ore pe zi în mediul digital.¹¹⁰ Această estimare a fost făcută înainte de pandemie, înainte ca interdicțiile de circulație, carantina și ordinele de a sta acasă să intensifice relația noastră cu lumea digitală. Unele date mai recente, obținute în urma pandemiei, arată că timpul petrecut în fața ecranelor a crescut la aproximativ 13 ore pe zi – deși este greu de spus dacă această creștere este temporară sau un semn timpuriu al unui viitor din ce în ce mai digitalizat.¹¹¹ Reține că aceste cifre iau în considerare doar timpul pe care îl petrecem în fața ecranului, nu și timpul în care suntem conectați la lumea digitală în alte moduri, cum ar fi atunci când ascultăm un podcast sau un audiobook.

Aceste statistici ar trebui să te pună pe gânduri ca persoană al cărei creier nu este construit pentru a prospera în lumea digitală. De fapt, mai mult decât atât, ele ar trebui să te frustreze. Lumea în care am trăit din punct de vedere istoric este cea analogică – unde socializăm cu alții, creăm lucruri cu mâinile noastre, ne bucurăm de minunile naturii și, în rest, ne așezăm undeva și ne reîncărcăm bateriile. Liniștea este apanajul lumii analogice. Dar, pe moment, lumea digitală este atât de tentantă, de seducătoare și de pliată pe ceea ce iubim instinctiv, încât o preferăm pe ea. Atunci când avem îndoieli, gravităm în jurul a ceea ce este stimulat.

Ambele lumi au avantajele și dezavantajele lor surprinzătoare. Deși este tot mai evident că lumea digitală nu este așa cum credem, adevărul este mai nuanțat: nici lumea analogică nu este așa cum credem. Să cercetăm ambele lumi ca să vedem cum pot ele face ca viața să ne fie mai bună odată ce am pornit în călătoria găsirii liniștii.

Minunile digitale

Am fost destul de sever cu lumea digitală până acum, și pe bună dreptate. Nu numai că majoritatea suprastimulilor se regăsesc în lumea digitală, dar ea ne poate determina și să alergăm după mai mult, oferindu-ne și mai multe lucruri de făcut, cu care să ținem pasul, mai multe motive de îngrijorare și „comori” de acumulat. Poate chiar să ne alimenteze mentalitatea succesului, deoarece ne petrecem foarte mult timp în mediul digital ținând pasul cu căsuțele de e-mail de toate felurile, stresându-ne permanent să le golim pe toate pentru a ajunge la starea „rezolvat”.

Dar ar fi ridicol să respingem utilitatea lumii digitale. Ea ne oferă oportunități fără precedent de a ne conecta cu ceilalți. Tot mai mulți dintre noi lucrăm exclusiv în lumea digitală, făcând muncă digitală. Dacă lucrezi în domeniul cercetării, proporția sarcinilor zilnice pe care le îndeplinești în mod digital probabil că a crescut odată cu trecerea timpului – îți faci și îți trimiți contribuțiile prin intermediul lumii digitale. În afara serviciului, rămânem în continuare conectați la această lume. Lumea digitală este minunată în cel mai adevărat sens al cuvântului. Chiar ieri după-amiază am apăsas de câteva ori pe un ecran de sticlă și, 20 de minute mai târziu, la ușa mea a apărut un burrito fierbinte. Explică-i asta strămoșului tău de acum 200 000 de ani.

La fel cum se poate scrie o carte întreagă despre modul în care tehnologia ne exploatează psihologia, se poate scrie o carte și despre minunile lumii digitale. Ea ne poate oferi motivația de a ne recăpăta condiția fizică – aceeași psihologie care face ca rețelele de socializare să creeze dependență poate face ca un abonament la sală să pară un joc distractiv. Internetul – care este inseparabil de viața noastră digitală – ne conectează cu cei dragi din întreaga lume: le putem chiar vedea și fața în direct, o tehnologie care ar fi fost considerată o realitate de neînchipuit nu cu mult timp în urmă. Iar dispozitivele noastre digitale ne oferă acces la nenumărate lucruri distractive: meme, fotografii cu pisicuțe, rețete, hărți și posibilitatea de a descărca orice carte, audiobook, emisiune TV sau film într-o fracțiune de secundă.

Atâta timp cât există un difuzor inteligent undeva în apropiere, cât să putem asculta, primim răspunsuri la

întrebări aleatorii pe care le punem cu voce tare. Computerul a devenit parte din anturaj. Și nu mai trebuie să ținem minte că 1 kilogram este echivalentul a 2,2 livre. Există, de asemenea pe internet, o mulțime de fotografii cu țestoase care înghit căpșuni, pe care nu vei regreta că le-ai căutat.

În ciuda tuturor stimulentele inutile pe care le poate oferi această lume, ea este cu adevărat minunată.

Totuși, această dicotomie a utilității conduce la o întrebare: dacă unele elemente ale lumii digitale ne fac să fim neliniștiți, iar altele ne ajută, cum putem identifica acele părți din lumea digitală care merită păstrate, eliminându-le pe restul?

Iată o regulă simplă de care trebuie să ținem cont: **lumea digitală este valoroasă doar în măsura în care ne sprijină în ceea ce ne propunem să realizăm.** Nu uita: în cel mai bun caz, productivitatea ține de obiectiv. Acele 13 ore petrecute în fața ecranului nu sunt rele, ci doar nefolositoare dacă ne fac să ne pierdem din vedere obiectivele.

Pentru că internetul generează foarte multă dopamină, pierdem obiectivele rapid din vedere. Deschidem o aplicație de socializare pentru a posta ceva, dar trecem repede la modul mental de pilot automat în timp ce navigăm printre actualizări, ordonate de la cele mai inedite la cele mai neinteresante. Și în cazul știrilor lucrurile sunt similare. Navigând pe paginile de internet de știri pe care le alegem, ne lăsăm atrași de povești de actualitate care sunt chiar mai inedite și mai stimulative decât ceea ce dorim cu adevărat să citim. Când intrăm pe YouTube pentru a căuta un clip despre cum se înlocuiește termostatul din sufragerie, suntem atrași de un alt videoclip inedit de pe

pagina noastră de pornire, personalizată. Jumătate de oră mai târziu, uităm complet de ce am intrat pe YouTube, până când lăsăm telefonul jos și observăm firele care atârnă din perete.

Nu se întâmplă așa întotdeauna. Dar se întâmplă suficient de des pentru a ne face să ne simțim vinovați de modul în care ne petrecem orele în online după ce observăm că am căzut în aceste capcane ale timpului.

Cele mai bune servicii digitale sunt la polul opus deturnării obiectivelor noastre: ele ne ajută să facem ceea ce vrem să facem. Atunci când apăsăm pe pictograma Uber pentru a chema o mașină, există puține surse de distragere a atenției în aplicație care să ne îndepărteze de acest scop (cel puțin la momentul redactării acestui articol). Același lucru este valabil și în cazul nenumăratelor alte aplicații pe care le folosim pentru a face meditații coordonate de cineva, pentru a ne întâlni cu alte persoane sau pentru a urma niște antrenamente fizice sub îndrumarea unui antrenor. În mod normal, aceste servicii generează mai puțină dopamină.

Cele mai bune aspecte ale lumii digitale dau valoare mediului nostru analogic. Acest lucru este valabil mai ales atunci când un serviciu digital:

- **ne ajută să economisim timp** (de exemplu, rezervarea unei călătorii, obținerea unor indicații de drum sau trimiterea unor mesaje persoanei cu care urmează să ne întâlnim)
- **adaugă unele funcții vieții noastre analogice** (de exemplu, chemarea unui Uber sau urmărirea activității fizice cu ajutorul unui dispozitiv pentru a putea concura cu prietenii)

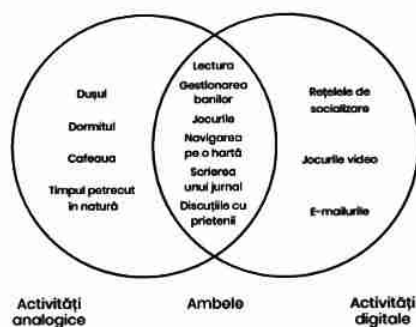
- **ne conectează cu alții** (de exemplu, aplicațiile de întâlniri și paginile de internet dedicate întrunirilor sau ședințelor online)

Aceste atribute ale lumii digitale ne simplifică și optimizează viața, ceea ce ne permite să facem mai mult loc pentru liniște. De asemenea, ele ne determină să petrecem timpul în mod mai conștient.

Împărțirea vieții digitale și a celei analogice

Este posibil să împărțim mai departe activitățile pe care le desfășurăm într-un fel de diagramă Venn, clasificându-le în trei grupuri:

- **Activități exclusiv digitale.** Le putem face doar în lumea digitală – cum ar fi actualizarea profilului de pe rețelele de socializare, jocurile video și verificarea e-mailurilor noi.
- **Activități exclusiv analogice.** Le putem face doar în mod analogic – cum ar fi să facem un duș, să dormim și să bem cafea.
- **Activități pe care le putem face în ambele lumi.** Există multe exemple de astfel de activități și ele includ lectura, gestionarea banilor, jocurile, exersarea caligrafiei, procurarea biletului de avion, coloratul, navigarea pe o hartă, scrierea unui jurnal, utilizarea unui cronometru și discuțiile cu prietenii.



În consecință, sfatul este că **atunci când vrem să acționăm în mod eficient, ar trebui să o facem digital, iar atunci când vrem ca acțiunile noastre să fie semnificative, ar trebui să facem lucrurile analogic.** În acest fel, putem folosi internetul pentru ceea ce ne oferă el – ne economisește timp, adaugă unele caracteristici vieții și ne conectează cu ceilalți –, evitând în același timp situațiile digitale suprealiste enervante.

Dacă ai urmat activitățile din carte până acum, probabil că ai găsit deja un echilibru în ceea ce privește modul în care îți îndeplinești sarcinile. Controlând suprastimulii problematici din viața de zi cu zi – eliminând sursele de stres cronic și renunțând la restul –, activitățile digitale care rămân au mai multe șanse să îți susțină obiectivele. De asemenea, probabil că ai reluat și câteva activități analogice, dacă te-ai bucurat de unele elemente de pe lista ta de stimuli sau ai introdus unele dintre ele în viața ta în timpul abținerii de la stimulare. Cu o minte mai liniștită, probabil că nici nu mai tânjești la fel de mult după suprastimulii de pe internet.

Dar putem duce acest sfat chiar și mai departe, realizând în mod deliberat sarcini în mod analogic – în special pe cele care se află la granița dintre mediul digital și cel analogic.

Substituenții analogici

Cele mai frumoase amintiri pe care le ai sunt probabil analogice: excursii cu mașina împreună cu familia, conversații importante și vacanțe în locuri îndepărtate. Momentele digitale – cel puțin cele pe care ți le amintești – pot trece în plan secundar. Acest lucru nu înseamnă că tot timpul pe care l-ai petrecut navigând pe Instagram, jucând jocuri video sau uitându-te la televizor a fost o pierdere de vreme. Dar, în general, lumea digitală este mai mult un mâncător de timp decât un rezervor de amintiri.

Există și excepții, bineînțeles. Nu toate activitățile digitale sunt lipsite de noimă. Poți fi un cinefil care își amintește fiecare scenă din fiecare film pe care l-a văzut sau un programator care lucrează la un software care ajută chirurgii să examineze mai mulți pacienți într-o zi. Poate că ți-ai întâlnit chiar și partenerul de viață în mediul online. Personal, îmi amintesc cu plăcere de cărțile pe care le-am scris pe calculator, de e-mailurile care mi-au schimbat viața și, evident, de acea dată când Taylor Swift a dat „like” la una dintre postările mele pe Twitter. Dar pentru mine, și probabil și pentru tine, acestea sunt excepțiile care confirmă regula.

Pe lângă faptul că ne liniștește și ne echilibrează, lumea analogică mai are și un alt beneficiu în ceea ce privește transformarea timpului în ceva de neuitat: ne încetinește percepția lui. Acest lucru ne permite să analizăm evenimentele mai profund și, prin urmare, să ne amintim mai mult din ele. Savurând trecutul și rememorându-ne viața, trecem cu vederea rutina: psihologia timpului ne spune că cu cât viața noastră este mai inedită, cu atât el se mișcă mai încet. Pentru mintea noastră, evenimentele inedite sunt repere în timp,

semne de orientare la care putem privi în urmă pentru a ne da seama cât de departe am ajuns. Cu alte cuvinte, noutatea nu este doar ceva spre care gravităm pe moment. Este ceva spre care gravităm când reflectăm asupra vieții – precum și un semn că, înainte de orice, o amintire merită să privim înapoi.

În timp ce companiile de internet ne oferă servicii care stimulează apetitul pentru noutate al creierului, ineditul vine, de obicei, sub forma unei distrageri trecătoare, echivalentul digital al unor frânghii de care ne agățăm în timp ce ne balansăm ca să o apucăm pe următoarea. În plus, noutatea este relativă. Pe internet, pentru că aproape totul este nou, aproape nimic nu este nou. Ne plimbăm prin echivalentul digital al Times Square, atât de copleșiți de stimuli, încât nu procesăm nimic pe deplin.

Pe de altă parte, lumea analogică se mișcă încet, într-un mod care este bun și semnificativ. Este suficient de lentă pentru a o procesa, savura și ține minte. Având în vedere că ne petrecem ridicol de mult timp în fața ecranelor, să ne îndepărtăm în mod intenționat de lumea digitală pentru a ne implica în cea analogică poate fi considerată o cale sigură spre găsirea liniștii.

Un alt experiment favorit pe care l-am făcut în căutarea liniștii a fost acela de a-mi dedica mai mult timp savurării momentelor lente, liniștite, analogice. Cu cât am înlocuit mai multe activități digitale cu alternative analogice (atunci când substituenții erau disponibili), cu atât am reușit să îmi trăiesc viața mai profund. Când a venit timpul să lucrez, am reușit, de asemenea, să încetinesc ritmul suficient de mult încât să evit să-mi fie distrasă atenția și să mă concentrez cu calm asupra a ceea ce aveam în față.

De asemenea, am constatat că alegerea alternativelor analogice mi-a permis să-mi prețuiesc mai mult timpul. Deși iPad-ul îmi permitea să citesc în mod eficient articole de cercetare și cărți, m-am concentrat mult mai mult asupra studiilor tipărite pe care am subliniat cu un pix și am deschis cărți în format fizic pentru a mâzgăli notițe pe margini. În loc să răsfoiesc în aplicația *The Economist*, m-am abonat la ediția tipărită – la fel ca și în cazul ziarului, am descoperit că este un mod mai lent și mai calm de a afla evenimentele mondiale, ceea ce m-a făcut să rețin mai multe informații. (Cercetările sugerează că cu cât ne folosim mai rar atenția până la refuz, cu atât avem tendința de a ne aminti mai mult.)¹¹²

Ceea ce am pierdut ca viteză am compensat cu vârf și îndesat prin concentrare și liniște. Și, neavând nicio distragere tentantă, acest lucru a avut efectul de a mă face mai eficient în ceea ce privește modul în care îmi petreceam timpul.

Un alt atribut important al lumii analogice este modul în care ne oferă un spațiu mental pentru introspecție și pentru o procesare mai bună a gândurilor. În mediul digital, rareori facem un pas înapoi pentru a reflecta, pentru a analiza ideile sau pentru a căuta în adâncul minții noastre soluții creative la probleme. Suntem prea ocupați să trecem dintr-un domeniu – o idee, un link sau un videoclip – în altul.⁰²¹

Activitățile analogice îi oferă minții spațiu de gândire. Atunci când rătăcește, mintea scoate automat la iveală idei și planuri și se reîncarcă. Gândește-te la ultima dată când ai făcut duș – sau când mintea ta a avut ocazia să hoinărească, o stare mintală pe care o numesc „concentrare dispersată”⁰²², în care intrăm

deliberat. Înainte, în timp ce făceai duș, probabil că puneai cap la cap soluții la diverse probleme, făceai planuri pentru ziua următoare și te încărcai cu energie.

În propria căutare a liniștii, cu cât înlocuiam mai multe activități digitale cu unele analogice, cu atât eram mai liniștit. Dacă ești în căutare de inspirație pentru a-ți reduce nivelul de stimulare prin lumea analogică, iată câțiva substituenți pe care i-am găsit utili.

- **Scrisul.** Folosesc computerul pentru a scrie, pentru că este mai eficient – dacă aș scrie această carte de mână, ar dura cel puțin de două ori mai mult (și asta dacă aș putea să-mi descifrez mângăliturile mai târziu). Dar în cazul textelor personale – scrisori către prieteni, jurnale și planuri –, de obicei aleg scrisul de mână. Sunt un mare fan al stilourilor, căci mă ajută să încetinesc ritmul și să creez un ritual relaxant al scrisului. (Există, de asemenea, ceva ciudat de relaxant în ceea ce privește curățarea și reumplerea unui stilou.)
- **Lista de lucruri de făcut.** Fiind o persoană care își analizează productivitatea personală pentru a-și câștiga existența, am încercat mai multe aplicații de organizare a sarcinilor decât pot număra. Undeva pe parcursul călătoriei mele spre găsirea liniștii, am decis să renunț la toate aplicațiile de gestionare a sarcinilor și să fac liste pe hârtie, notându-mi intențiile și sarcinile zilnice în mod analogic pe un carnețel mare de pe birou (cu stiloul meu preferat TWSBI, desigur). Gestionarea timpului în acest mod este mai lentă, dar mai

cumpănită. Ca regulă generală, cu cât planifici mai lent, cu atât acționezi mai cumpănit.

- **Timpul petrecut cu prietenii.** Să rămâi conectat cu prietenii pe rețelele de socializare este stimulat, dar nu destul de satisfăcător. Din acest motiv, am încetat să mai contorizez timpul petrecut pe rețelele de socializare drept timp petrecut cu prietenii. Pentru a-l considera așa, trebuie să fim împreună în persoană sau să comunicăm printr-un mediu mai amplu decât un text (convorbirile telefonice intră în calcul). Consider prietenia ca fiind suma atenției pe care o împărtășesc cu cineva. Atenția este mai fructuoasă atunci când este împărtășită simultan și în persoană.
- **Cărțile tipărite.** Sunt un mare fan al audiobookurilor și al e-bookurilor. Dar atunci când vreau să mă pierd într-o carte bună, aproape întotdeauna voi alege varianta analogică. După părerea mea, caracterul fizic al cărții face ca întreaga experiență să fie mai captivantă. După cum am menționat, am început să citesc astfel și cărți pentru activitatea mea – astfel încât să pot nota pe margini și să le pot răsfoi pentru a conecta ideile cu mai puțină asprime.
- **Jocurile.** Un obicei prost pe care l-am eliminat la începutul călătoriei mele spre găsirea liniștii a fost acela de a juca pe telefon jocuri simple, neplăcute, concepute pentru a fi suprastimulative și a crea dependență. (Dacă te îndoiești de cât de captivant poate fi un joc pe telefon, încearcă să descarci Subway Surfers. De fapt, nu o face: am pierdut mai mult timp cu acest joc decât vreau să recunosc.)

Ca înlocuitor al acestor jocuri digitale, am cumpărat multe jocuri de societate și puzzle-uri. Cel mai bun aspect este că majoritatea acestor jocuri implică și participarea altor persoane, ceea ce face ca activitatea să fie și mai semnificativă.

- **Căutarea cuvintelor.** Ori de câte ori întâlneam un cuvânt necunoscut, făceam un efort să îl caut în dicționarul de referință Oxford English Reference Dictionary, cel cu coperti cartonate pe care îl ținem în sufragerie. Acest lucru mă determină să țin minte mai bine cuvintele. La urma urmei, toată cartea le este dedicată lor, și nu reclamelor din bara laterală sau modalităților de a distribui definițiile pe rețelele de socializare (de parcă asta ar fi ceva ce oamenii chiar vor să facă). Cel mai bun aspect este că eu și soția mea am folosit acest dicționar ca pe o carte de oaspeți la nunta noastră, în care toată lumea putea încercui cuvintele care le aminteau cel mai bine de noi. Aceste note fac ca acțiunea de căutare a cuvintelor să fie și mai distractivă. (Sau cel puțin atât de amuzantă pe cât poate fi căutarea cuvintelor.)

- **Știrile.** Am renunțat complet la consumul de știri digitale în urma primei mele abținente de la dopamină, optând pentru două ziare de dimineață. Un ziar tipărit este genul meu preferat de abonament: o informare zilnică accesibilă care conține tot ce trebuie să știe un om despre ce se întâmplă în orașul, țara și lumea în care trăiește. Și mai bine, abonarea pune în seama ziarului sarcina de a te ține informat – nu trebuie să navighezi pe mai multe pagini de internet pentru a filtra știrile. Dacă nu trebuie să reacționezi la evenimente din

oră în oră la locul de muncă sau în viața de zi cu zi, ia în considerare posibilitatea de a te abona la un ziar. Poate fi o tactică, ce-i drept, enervantă într-o epocă în care multe ziare sunt ancorate ideologic și deformează evenimentele zilei printr-o lentilă polarizată. Din nou, ca și în cazul celorlalte sfaturi din această carte, încearcă această tactică doar dacă crezi că va funcționa în cazul tău. (Eu consider că ziarele din orașul meu sunt suficient de echilibrate pentru ca această strategie să merite efortul.)

În diagrama Venn a vieții noastre digitale și analogice, activitățile de acest gen se află la mijloc. Ca atare, ele sunt roadele cel mai la îndemână, care ne pot conduce la niveluri mai importante de liniște. De obicei, nu pierdem timp cu tehnici ca acestea – pur și simplu facem lucrurile în mod diferit și mai atent.

Pe lângă faptul că trebuie să facem mai multe lucruri în mod analogic, merită să ne conectăm cu activitățile pe care le putem face doar în lumea analogică.

S-a demonstrat că activitățile exclusiv analogice absorb stresul suplimentar, ceea ce creează mai mult spațiu între noi și pragul de burnout. Ele generează mai puțină dopamină – stimulează secreția acestei substanțe, dar o fac în timp ce ne răsplătesc cu un amestec echilibrat de neurotransmițători care ne fac să ne simțim fericiți, conectați și, în unele cazuri, euforici. Dacă se întâmplă să ai ceva timp în plus după ce ai eliminat sursele de distragere care secretă dopamină, aceste activități te vor face să te simți odihnit, revigorat și, mai presus de toate, liniștit. De asemenea, te vor

conduce la o stare de prezență productivă față de ceea ce ai în față.

Cele mai utile obiceiuri pentru a obține starea de liniște au două lucruri în comun: ele nu sunt doar analogice, ci ne și fac creierul primitiv fericit. În acest capitol, voi evidenția cele patru obiceiuri pe care le prefer, despre care cercetările sugerează că ne conduc la cele mai semnificative niveluri de liniște.

Aceste activități sunt mișcarea, timpul petrecut cu alții, meditația și alimentarea corpului cu atenție.

Bucuria în mișcare

Așa cum gravităm în jurul a ceea ce este instantaneu în lumea digitală, gravităm și în jurul a ceea ce este facil în cea analogică. Acest lucru este valabil și pentru activitatea fizică de pe parcursul zilei. Puțini dintre noi merg pe jos sau cu bicicleta la serviciu, iar odată ajunși acolo, cei mai mulți lucrează mai degrabă cu mintea decât cu mâinile. La un anumit nivel, preferăm acest lucru: este mai puțin efort fizic, iar efortul este un element pe care corpul și mintea preferă să îl conserve.

Din nefericire, acest lucru înseamnă că nu ne-am adaptat la mediul în care ne aflăm: corpul este conceput pentru a fi activ. Corpul trebuie să se miște pentru ca mintea să fie liniștită. Dacă te agiți în scaunul de la birou după ce ai stat jos prea mult timp, dacă simți nevoia inexplicabilă de a te ridica pe parcursul zilei sau dacă ai adesea o stare de neliniște, acesta ar putea fi motivul. Am evoluat pentru a merge pe jos între 8 și 14,5 kilometri zilnic.¹¹³ Acum facem în jur de 5 000 de pași pe zi – doar 4 kilometri.¹¹⁴ Strămoșii noștri ar fi

trebuit să facă eforturi ca să aibă parte doar de atât de puțină activitate fizică.

O recomandare standard este că ar trebui să ne propunem să facem 10 000 de pași pe zi. Totuși, atunci când cercetăm mai adânc sursele privind acest număr, ele încep repede să pară arbitrare. Un studiu a constatat că originile celor 10 000 de pași „pot fi atribuite unor cluburi japoneze de mers pe jos și unui slogan de afaceri de acum mai bine de 30 de ani”.¹¹⁵ În timp ce numărul este ușor de recomandat, 10 000 de pași înseamnă puțin peste 8 kilometri. Asta nu face decât să te ducă la un nivel de activitate fizică pentru care corpul tău este proiectat. În plus, s-ar putea să ți se pară destul de dificil să faci atâția pași zilnic. Cel puțin mie, lucrând de acasă, așa mi s-a părut.

Această recomandare nu ține cont de minunata gamă de opțiuni de mișcare pe care le avem la dispoziție, multe dintre ele fiind infinit mai distractive decât o plimbare cotidiană la pas. Un antrenament de yoga s-ar putea să însemne doar câțiva pași, dar corpul tău tot se va simți bine și echilibrat după aceea. Mergi la înot timp de o oră și vei fi norocos dacă vei înregistra chiar și numai câțiva pași pe dispozitivul tău de urmărire a activității fizice, dar corpul și mintea ta vor percepe lucrurile diferit. Efectuarea treburilor casnice cu fermitate – să transpiri la frecat podelele, să ștergi dulapurile din bucătărie și praful de pe rafturi – nu este considerată de obicei ca fiind un exercițiu fizic, dar îți crește la fel de mult ritmul cardiac.

Iată o regulă după care merită să trăiești: fă cel puțin 150 de minute de activitate moderată sau 75 de minute de exerciții intense în fiecare săptămână.¹¹⁶ Aceasta este recomandarea săptămânală a Department of Health and

Human Services din SUA pentru o activitate fizică regulată. Și, în timp ce faci acest lucru, ține cont că este minimumul necesar pentru a te pune în mișcare. Ceea ce înseamnă să faci zilnic cel puțin 20 de minute de activitate ușoară (echivalentul unei plimbări vioaie sau al câtorva bazine de înot) sau 10 minute de exerciții fizice în forță (alergare, ciclism, kickboxing, breakdance sau orice altceva care te face să transpiri). Odată ce faci puțină mișcare, sunt șanse să dorești să continui – mai ales dacă îți place. Folosește aceste cifre ca punct de plecare – nivelul de activitate fizică sub care nu vei coborî.

Pentru ca să scriu această secțiune, am întrebat-o pe Kelly McGonigal, lector la Stanford University și autoarea cărților *The Joy of Movement* și *Puterea Voinței*, dacă are recomandări pentru cineva care vrea să facă mișcare în funcție de cum suntem construiți. Ea este convinsă că dacă ai impresia că pur și simplu nu-ți place exercițiul fizic, cel mai probabil nu ai găsit doza, tipul de sport sau comunitatea potrivită care „te-ar putea transforma într-o persoană care face mișcare”.¹¹⁷ Există nenumărate opțiuni disponibile. Lui Kelly, de exemplu, îi plac orele de dans în grup, kickboxul și antrenamentele cu intervale de intensitate ridicată, și să lucreze cu ganterele. În timpul proiectului, îmi plăceau cursurile de ciclism de interior, să arunc un Frisbee în parc și să fac antrenamente de yoga de pe YouTube. În fiecare zi, încercam să dublez minimumul necesar.

Varietatea este esențială. Încearcă cât mai multe tipuri de mișcare pentru a descoperi ce ți se potrivește. Șterge praful de pe trambulina din pivniță, înscrie-te la un curs de dans sau petrece puțin timp pe rețelele de socializare, dar numai după ce petreci o durată

echivalentă alergând. În loc să îți bei cafeaua de dimineață în fața calculatorului, mergi pe jos până la cafeneaua preferată sau până la cel mai apropiat părculeț pentru a-ți savura băutura în aer liber. Înălță un zmeu (la propriu), stabilește timpul maxim pe care să-l petreci pe scaun în fiecare zi sau ieși în aer liber cu prietenii sau familia – drumețiile, mersul pe bicicletă și plimbările prin centrul orașului sunt o idee bună. Fă voluntariat în moduri care te vor face activ, include exercițiile de stretching în rutina ta, devenind parte din ritualul de relaxare de după muncă, organizează mai multe întâlniri la plimbare sau grădinărește în curtea ta sau într-un spațiu comunitar. Încearcă să faci mișcare în cât mai multe moduri. Continuă să faci ceea ce îți place, chiar dacă durează ceva timp până descoperi ce ți se potrivește.

Cât timp cauți un exercițiu care să ți se potrivească, fii conștient de orice monolog interior negativ care ar putea apărea. Este aproape sigur că va apărea, iar în acel moment constată apariția, punându-i în același timp la îndoială validitatea. Mintea tinde să se orienteze spre lucruri negative atunci când ne gândim la exerciții fizice – mai ales având în vedere că mulți dintre noi fac exerciții pentru că vor să schimbe felul în care arată, nu pentru că le place corpul lor și vor să îl răsplătească cu mișcări care să-l energizeze. Un monolog interior negativ cu privire la exercițiile fizice este de obicei neadevărat și ne împiedică să ne atingem obiectivele și să ne bucurăm de parcurs.

Așa cum mi-a spus McGonigal, „multe dintre experiențele negative referitoare la mișcare provin din modul în care fitnessul și exercițiile fizice sunt clasificate deseori ca modalități de a-ți face corpul mai

acceptabil“.^{[118](#)} Fă mișcare pentru că așa te simți bine și pentru că apoi te vei simți minunat.

Pe lângă încercarea unei varietăți de exerciții pentru a vedea ce te atrage, McGonigal are alte două recomandări pentru a beneficia și mai mult de timpul în care faci activitate: încearcă exercițiile de grup, dacă poți, și petrece ceva timp în natură. Exercițiile de grup îți pot oferi o comunitate și te poți conecta cu ceilalți, ceea ce eliberează oxitocină. După cum a spus McGonigal: „Când te miști în mod sincron cu alți oameni, acest lucru vă leagă, eliberează endorfine care ameliorează durerea și îți îmbunătățește starea de spirit pe măsură ce te miști deodată cu ceilalți.“^{[119](#)} Studiile arată că avem parte de aceste beneficii indiferent dacă ne mișcăm în sincron cu alții în lumea analogică sau în cea digitală prin intermediul unui antrenament live pe Zoom.^{[120](#)}

Am evoluat pentru a ne dezvolta înconjurați de natură, nu în medii de beton presărate ici-colo cu copaci și arbuști sau mărginite de ei. Timpul petrecut în natură te calmează, fără să faci vreun efort suplimentar. Cercetările lui McGonigal sugerează că exercițiile în aer liber pot conduce, de asemenea, la beneficii mari pentru sănătatea mintală și chiar ajută în cazul unor probleme mai grave, cum ar fi „dispoziția suicidară, depresia, trauma și durerea“.^{[121](#)}

Concluzia: indiferent de ce-ți stă în putere să faci, indiferent de ce te face să te simți bine, fă mișcare! Reține lecția din cercetarea lui McGonigal: dacă crezi că exercițiul fizic nu este pentru tine, probabil că nu ai găsit un mod distractiv de a face mișcare și care să se potrivească cu cine ești.

Timpul petrecut cu ceilalți

Dacă vrei să mergi repede, mergi singur. Dacă vrei să ajungi departe, mergi împreună cu alții.

PROVERB (ORIGINE NECUNOSCUTĂ)

Povestea pandemiei este diferită pentru fiecare persoană, dar lucrul pe care mulți îl avem în comun este mai mult timp petrecut în fața ecranului și mai puțin în prezența altor persoane.

Ca și în cazul exercițiilor fizice, petrecerea timpului cu ceilalți ne oferă mai mult decât un surplus de energie. Trebuie să petrecem timp cu alții, în persoană – corpul și mintea noastră depind de acest lucru. Un studiu recent a arătat că singurătatea este la fel de dăunătoare pentru sănătate ca și fumatul a 15 țigări în fiecare zi.¹²² (În Statele Unite, fumatul este principala cauză a deceselor care poate fi prevenită.) Același studiu a demonstrat că singurătatea se poate dovedi mai riscantă pentru longevitate decât inactivitatea. Un alt studiu a evidențiat faptul că puterea cercurilor sociale este „un indicator mai bun al nivelurilor autodeclarate de stres, fericire și stare de bine decât datele de pe aplicațiile sau dispozitivele de urmărire a activității fizice, a ritmului cardiac și a somnului”.¹²³

Metaanaliza mea preferată pe această temă a rezumat rezultatele studiilor realizate pe un număr total combinat de peste 3 milioane de participanți, pentru a „stabili magnitudinea generală și relativă a izolării sociale și a singurătății”. Ceea ce au descoperit cercetătorii a fost uluitor: izolarea socială, singurătatea și viața în singurătate ne cresc cu aproximativ 25-30% șansele de a muri prematur.¹²⁴

Timpul petrecut alături de alte persoane nu doar că ne menține mintea echilibrată și calmă din punct de vedere chimic, ci ne și conduce spre o viață mai lungă și mai sănătoasă.

Mintea își dorește profund conexiunea cu alte persoane. Putem recupera acest timp – nu doar printr-o productivitate liniștită, ci și printr-o viață mai lungă.

La începutul călătoriei mele spre găsirea liniștii, am descoperit că a trebuit să mă împac cu un adevăr incomod: aveam puține relații de prietenie personale profunde și sănătatea mea mintală avea de suferit din această cauză. Fiind o persoană mai curând introvertită, îmi spuneam că mai bine m-aș ascunde undeva cu o carte bună decât să petrec timp cu alții. Săpând mai adânc, am descoperit că ceea ce-mi spuneam era un mecanism de apărare: ascundeam față de mine faptul că mă simt anxios în situații sociale și, ca urmare, țineam oamenii la distanță. Deși îmi făcusem zeci de prieteni ocazionali, aveam puține relații de prietenie mai profunde (lăsând la o parte ceea ce mă lega de soția mea și de rudele apropiate).

Observând acest lucru, m-am străduit să cresc nivelul de interacțiune socială din viața mea. După ce mi-am redus nivelul de stimulare, a devenit mai ușor. Am început să tânjesc după timpul petrecut față în față cu alte persoane, așa că am început să experimentez pentru a vedea ce funcționează cel mai bine. Am încercat tot felul de lucruri pentru a mă adapta, dar multe nu au funcționat. În preajma Crăciunului, în drum spre un meci de hochei – împreună cu soția mea și cu un prieten – am trecut pe lângă un cor bărbătesc care cânta dumnezeiește⁰²³. Unul dintre interpreți a

văzut că mă bucur de ceea ce aud și mi-a înmânat cartea sa de vizită, în caz că eram curios să mă alătur grupului. M-am alăturat, dar am renunțat după ce am asistat la câteva repetiții și mi-am dat seama cât de în serios luau lucrurile unii dintre cei din grup. (Observație pentru mine însumi: data viitoare să mă alătur unui grup de cântăreți care nu participă la concursuri naționale.) Am încercat să mă înscriu la un curs de improvizație, cu speranța să găsesc câțiva colegi cu spirit liber cu care să ies. A fost amuzant, dar nu m-am conectat cu grupul atât de mult pe cât credeam că o voi face. Mi-am făcut planuri să mă alătur unui grup de tricatat care se întrunea în fiecare vineri seara – deși sunt relativ începător –, dar atelierul s-a închis tocmai când eram pe cale să mă înscriu. (Mi se pare că tricotatul mă ajută să găsesc o tonă de idei noi. Este cu ușurință unul dintre cele mai subestimate obiceiuri de productivitate.)

Din fericire, alte încercări s-au dovedit mai fructuoase. Am început să merg la un psihoterapeut, care m-a făcut să conștientizez anxietatea mea socială și m-a lăsat să vorbesc despre ceea ce mă făcea să mă simt inconfortabil. Deși nu m-a condus direct spre găsirea liniștii, acest lucru m-a ajutat să-mi depășesc blocajele mintale pentru a petrece timp cu ceilalți. M-am asociat cu câțiva prieteni de la muncă ca să formăm un grup de responsabilizare profesională și ne întâlnim în fiecare săptămână ca să vorbim despre strategiile și obiectivele personale. Acest lucru mi-a permis să îmi dedic timpul câtorva prietenii proaspăt formate, contrabalansând în același timp lipsa de conectare din activitatea mea – cea care mă condusese la burnout. Am alocat mai mult timp relațiilor de prietenie pe care le aveam deja în viața mea, astfel încât să le pot aprofunda: prieteni vechi din liceu,

prieteni cu care făceam voluntariat în fiecare vară și prieteni de prin oraș. Am făcut un efort pentru a include una sau două activități sociale în calendarul meu în fiecare săptămână. Atunci când călătoream în interes de serviciu, mă gândeam, de asemenea, dacă știu pe cineva în orașele unde ajungeam ca să ieșim la cină sau să bem un ceai împreună.

Această interacțiune socială nou descoperită nu m-a făcut doar să mă simt mai liniștit și mai echilibrat, ci m-a și umplut de mai multă energie, pe măsură ce aceste conexiuni și prietenii s-au aprofundat. Cel mai generos izvor de liniște din lumea analogică este de departe conexiunea umană.

Ar trebui să spun cu toată sinceritatea că, mai mult decât oricare altă idee din această carte, conectarea cu alți oameni este strategia la care continui să lucrez cel mai mult. În general, am descoperit că merită să urmez trei reguli atunci când vine vorba despre timpul petrecut cu ceilalți:

1. Socializarea digitală nu se pune la socoteală.

Însușește-ți această regulă: timpul petrecut socializând în lumea digitală nu se consideră timp social. Minte ta pur și simplu nu percepe lucrurile în același mod: conexiunea digitală este simulată, iar dacă nu poți să întinzi mâna și să atingi pe cineva, nu contează. Socializarea analogică necesită mai mult efort, dar ne oferă mai multă liniște.

2. Încearcă, încearcă și iar încearcă. Ca și în cazul exercițiilor fizice, s-ar putea să fie nevoie de câteva încercări pentru a găsi modalitățile ideale de petrecere a timpului cu alte persoane. Alătură-te unui cor, fă un curs de improvizație și reconectează-te cu oameni care sunt suficient de captivanți încât să te

facă să uiți de telefon. Continuă să încerci diferite lucruri și nu renunța la cele care îți plac. S-ar putea să ai nevoie de câteva încercări, iar asta este în regulă. S-ar putea, de asemenea, să fie nevoie de mai multă străduință decât te-ai aștepta, și este în regulă și asta.

3. Să-ți liniștești mintea e o prioritate. Dacă ești anxios din punct de vedere social, ca mine, îți poți liniști mintea străduindu-te în mod deliberat să reduci nivelul de stimulare. Timpul petrecut cu ceilalți se află la un nivel de stimulare scăzut și, prin urmare, te vei simți mai confortabil să socializezi atunci când faci un efort pentru a-ți liniști mintea în același timp. În plus, ca bonus, vei simți mai rar impulsul de a te uita în telefon. Timpul tău va fi de neuitat și mai plăcut, ca să nu mai vorbim de faptul că va fi mai puțin fragmentat.

Dacă ai constatat că timpul petrecut în compania altora a scăzut, iar cel petrecut cu tehnologia a crescut, încearcă cât mai curând posibil să găsești modalități de a crește nivelul de interacțiune socială din viața ta. E un efort care merită întotdeauna, datorită nevoii noastre biologice de a ne simți conectați cu ceilalți. Chiar dacă ești introvertit, ai nevoie la fel de mult de o conexiune umană autentică.

Oportunitățile pentru mai multă interacțiune socială sunt inepuizabile. O „seară analogică” cu familia este o altă tactică distractivă. Definiția se află chiar în denumire: o seară întreagă, toată lumea lasă deoparte dispozitivele pentru a petrece timp în care să se bucure unii cu alții și a-și putea acorda toată atenția. Sentimentul artificial al comunității oferit de rețelele de socializare nu se compară cu această conexiune personală profundă, față în față.

O strategie suplimentară care merită menționată este aceea de a te axa și pe ajutarea altora. Atunci când grija față de ceilalți este resimțită ca o obligație stresantă, ea ne epuizează. Dar atunci când avem grijă de alții în situații în care putem face trei lucruri – să arătăm empatie, să acționăm în mod autonom și să relaționăm cu motivul pentru care îi ajutăm –, acel timp ne reface, ne reîncarcă bateriile. În timp ce anxietatea este o emoție care tinde să ne atragă spre interior, când ne întoarcem spre exterior și spre ceilalți, ne simțim energizați, relaxați și în același timp plini de viață. După cum a scris profesorul Jamil Zaki de la Stanford University în *The Atlantic*, „oamenii sunt interconectați psihologic, astfel încât a-i ajuta pe alții este un gest de bunătate față de noi înșine“, în același mod în care „a avea grijă de noi înșine îi ajută pe ceilalți“.¹²⁵ El recomandă strategia de a avea o zi de „îngrijire a celorlalți“, nu de cea de sine – o abordare care merită încercată dacă dorești să testezi câteva metode de conectare.

Atunci când ne privăm creierul de posibilitatea de a socializa, devenim mai anxioși. Ne dezvoltăm și ne găsim liniștea atunci când suntem înconjurați de oameni, și nu de ecrane.

Exersarea prezenței

Când l-am întrebat pe Dan Lieberman, coautorul cărții *Dopamina*, care este cel mai simplu mod de a activa rețeaua liniștii din creier, el mi-a dat un răspuns simplu, format dintr-un singur cuvânt: „meditația“.

Dacă ai citit vreuna dintre lucrările mele anterioare, vei ști că îmi place foarte mult să meditez. Sunt chiar un

fan al meditației din motive de productivitate, pentru că, pe de-o parte, ne face mai rezilienți în fața distragerilor, iar pe de altă parte, scade nivelul general de stimulare, ceea ce ne permite să ne concentrăm mai ușor. Cu fiecare minut pe care îl petrecem meditând, reușim să facem și mai multe lucruri. Iată de ce cred că toată lumea ar trebui să încerce această practică – chiar dacă (sau poate mai ales dacă) simplul gând de a medita te descurajează sau ți se pare mai hippie la suprafață.

Din fericire, meditația este mult mai simplă decât te-ai aștepta. Iată cum poți să meditezi în doi pași:

- Stai jos, cu spatele drept și ochii închiși, și concentrează-te asupra respirației. Observă fiecare detaliu legat de ea, inclusiv fluxul, temperatura și modul în care aerul intră și iese din corp.
- Când mintea începe să rătăcească – și o va face, de multe ori –, îndreaptă-ți din nou atenția asupra respirației.

Gata! Încearcă să nu te gândești prea mult la această practică: nu contează ce faci cu mâinile, dacă stai pe un scaun sau pe o pernă de meditație, și poți alege chiar să ții ochii deschiși, dacă mediul în care te afli nu este plin de repere vizuale care să-ți distragă atenția.

Meditația este simplă – atât de simplă, încât la început probabil vei crede că o faci greșit. Dar simplitatea este tocmai ceea ce o face atât de puternică.

Deși meditația este ușoară în teorie, vei descoperi că mintea opune rezistență atunci când vei încerca să o practici. Practica s-ar putea să ți se pară imposibilă – atât de mult, încât vei amâna, chiar și atunci când îți rezervi timp pentru ea.

Dar tocmai acesta este scopul meditației. Dacă îți poți găsi liniștea în timp ce te concentrezi asupra respirației – când mintea ta duce o luptă infernală pentru a se concentra asupra unui lucru atât de simplu –, va deveni infinit mai ușor să-ți găsești liniștea și în restul zilei. Acest lucru este valabil mai ales atunci când conversația cu tine însuși se dezlănțuie sau când lumea exterioară este zgomotoasă. Un adevăr despre meditație este că dacă ești liniștit în timp ce te concentrezi asupra respirației, poți rămâne așa cam în orice situație. Este greu de imaginat o activitate care să se desfășoare la un nivel de stimulare mai scăzut. Din acest motiv, dacă poți învăța să te concentrezi asupra respirației, poți să te concentrezi asupra aproape oricărui alt lucru.

Meditația e grozavă, pentru că este o oportunitate de a observa ce gânduri alimentate de anxietate îți captează atenția pe parcursul zilei. Mintea va rătăci în mod constant în timpul meditației, ceea ce este în regulă. Ideea este să observi când o face și să-ți îndrepti cu blândețe atenția înapoi asupra respirației – poate după ce râzi de cât de încăpățânată îți poate fi mintea. Așteaptă-te ca mintea să rătăcească iar și fii din nou atent la respirație atunci când o face.

Contrar a ceea ce cred unii, scopul meditației nu este acela de a opri mintea să gândească. Este imposibil: mintea generează gânduri în mod constant (dacă încetează această activitate, avem o mare problemă). S-ar putea spune chiar că mintea generează gânduri în mod compulsiv ca răspuns la ceea ce se întâmplă în jurul nostru.

Gândurile pe care mintea le generează pot alimenta ciclul anxietății, dar meditația ne ajută să observăm această tendință. Să observăm că mintea noastră a

rătăcit și apoi să ne reorientăm atenția asupra respirației ne permite să creăm o distanță mică, dar semnificativă între gânduri. Observând că mintea rătăcește, ne reorientăm în mod intenționat gândirea către respirație. Acest lucru ne oferă spațiul de care avem nevoie pentru a ne îndepărta de ceea ce gândim, pentru a ne evalua gândurile, a cumpăni dacă sunt adevărate și, cu fiecare respirație, pentru a dobândi puțin mai mult control asupra atenției.

Pe măsură ce învățăm să ne îndepărtăm de relatările pe care le construim despre viața noastră, putem observa care povești sunt adevărate și care gânduri sunt dictate de cicluri de anxietate. Cu timpul, generăm mai puține gânduri neadevărate și ne adâncim tot mai mult în prezent. Procedând astfel, descoperim niveluri mai profunde de calm.

Desigur, meditația eliberează, la rândul ei, multe substanțe neurochimice care ne liniștesc mintea. Personal, consider că sentimentul de liniște pe care îl oferă meditația este un stimulent mai puternic decât înțelegerea împrejurărilor legate de substanțele chimice de liniștire pe care creierul nostru este determinat să le elibereze prin această practică. Dar dacă vrei să stimulezi secreția substanțelor chimice care generează starea de liniște, odihnește-te (și respiră).

Meditația secretă serotonină în minte, sporindu-ne sentimentul de fericire, în timp ce elimină cortizolul. Un studiu a constatat că meditația poate elibera la fel de multe endorfine ca alergarea.¹²⁶ Uită de euforia alergătorului! Ce zici de euforia meditației?

Meditația nu este ușoară. De asemenea, nu este nici distractivă, cel puțin la început. Mintea ta va încerca să justifice de ce nu ar trebui să petreci timp cu această

practică. Dar cu cât reușești să-ți învingi mai mult gândurile pentru a te concentra asupra respirației – și pentru a medita, în primul rând –, cu atât mai liniștită va deveni mintea ta.

Odată ce meditația va intra în rutina zilnică, gândurile îți vor sta în cale mult mai rar și, în plus, vei deveni și mai productiv.

Deși această carte se concentrează asupra schimbărilor mai profunde pe care să le faci pentru a-ți găsi liniștea, este posibil să folosești exercițiile de respirație ca pe o modalitate de a fi liniștit pe termen mai scurt. Acest lucru poate fi deosebit de util pentru a face față perioadelor de stres acut ridicat. O modalitate de a face acest lucru este prin stimularea nervului vag, o componentă de bază a sistemului nervos parasimpatic, care este activă când suntem relaxați, nu stresați. Acest nerv conectează corpul cu creierul. Prin stimularea lui, obținem o stare de liniște mai profundă.⁰²⁴

Două modalități sigure de stimulare a acestui nerv sunt căscatul și respirația lentă. Respirația lentă funcționează foarte bine atunci când respirăm cu tot abdomenul și expirăm mai mult timp decât inspirăm.

O altă modalitate de stimulare a nervului vag este să îți relaxezi privirea, astfel încât ochii să nu fie focalizați pe ceva anume. Dacă ți se pare greu să înțelegi această idee, gândește-te la modul în care ochii se relaxează când admiri o panoramă amplă – când privești oceanul, stelele sau un apus de soare.

Este chiar posibil să combini toate aceste tehnici pentru a-ți găsi liniștea foarte repede. Setează un cronometru pentru cinci minute, cască o dată sau de două ori și apoi exersează respirația de tip 4-8 – inspiră

timp de 4 secunde și expiră alte 8 –, în timp ce îți relaxezi ochii. Încearcă să te concentrezi doar asupra respirației până când cronometrul ajunge la final. Dacă mintea devine nerăbdătoare – sau mai degrabă când mintea devine nerăbdătoare –, gândește-te din nou la respirație. Această activitate îți va permite să descoperi beneficiile meditației, producând în același timp schimbări fizice în corp, care te vor conduce la o stare de liniște mai profundă – în doar 5 minute.¹²⁷ Dacă toate aceste metode ți se par prea multe pentru a le aborda deodată, alege una sau două dintre ele și încearcă-le. Toate sunt scurtături rapide pentru a-ți găsi liniștea într-o situație stresantă.

Cofeina și liniștea

Pe lângă mișcare, socializare și meditație, cu cât consumăm mai multe alimente cu care organismul nostru s-a obișnuit, cu atât ne simțim mai liniștiți și mai plini de energie. Vom vorbi despre alimentele propriu-zise în curând – dar, mai întâi, să ne oprim asupra cofeinei.

Pentru a vedea cum îmi afecta ea liniștea, la jumătatea proiectului am decis să fac un alt experiment pentru a-mi reseta toleranța la acest drog.

Înainte de experiment, ajunsesem să ador ritualul de dimineață de a pregăti cu grijă un bol de ceai matcha. În diminețile mai liniștite, după ce mă dădeam cu greu jos din pat, mă îndreptam spre bucătărie ca să încălzesc apă la temperatura exactă de 80°C. Ritualul era unul liniștit, pe care îl făceam după ce mă trezeam: cerneam praful de matcha în bol, astfel încât să devină unul fin, îl amestecam cu puțină apă fierbinte pentru a obține

concentratul de matcha și, la final, îl amestecam cu încă puțină apă pentru a finaliza porția delicioasă și spumoasă. În zilele în care aveam nevoie de și mai multă energie, îmi plăcea la fel de mult ritualul de preparare a cafelei cu ajutorul AeroPress, dar nu voi intra în detalii, pentru că s-ar putea să lași această carte deoparte și să nu o mai termini niciodată. Ambele elemente se aflau pe lista mea de lucruri de savurat, dar, într-un mod ciudat, eram extrem de curios să văd ce se va întâmpla dacă voi renunța la ele pentru o perioadă.

Am decis să smulg răul din rădăcină și să renunț complet la consum. În prima zi, am fost surprins că starea de sevraj nu era deloc agresivă (băusem patru cești de cafea în ziua precedentă, ca un fel de ultimă bucurie). În afară de o ușoară durere de cap înainte de culcare, m-am simțit destul de bine și am reușit să realizez un volum surprinzător de muncă într-o zi în care credeam că nu voi fi în stare.

A doua zi a fost ziua în care simptomele de sevraj m-au lovit ca un tractor cu remorcă de șase tone. Efectele au fost atât de puternice, încât a trebuit să stau întins în pat o parte din zi. Înainte de experiment, cantitatea de cofeină crescuse până la echivalentul a două sau trei cești mici de cafea pe zi. Dar acest experiment a evidențiat rapid faptul că devenisem dependent de acest drog. A doua zi, m-am simțit de parcă aș fi avut gripă – am făcut mult mai puține lucruri și am avut foarte puțină energie pentru hobbyuri, iar soția mea a început să se îngrijoreze că aș putea fi bolnav. După cum mi-a spus în glumă: „Nu știu dacă să te tratez ca și cum ai avea gripă sau ca și când ți-ai reveni după o dependență de droguri.” (A doua variantă era corectă.)

Din fericire, cele mai dure simptome de sevraj s-au diminuat destul de mult în a treia zi. În acea dimineață, am luat un analgezic, care mi-a atenuat durerea de cap, și m-am simțit destul de bine, chiar dacă încă trăgeam de mine ca să fac unele lucruri. Era mai puțin motivat decât de obicei, dar având câteva proiecte cu termene-limită strânse, nu am simțit această scădere atât de mult pe cât aș fi simțit-o altfel.

Simptomele aveau să continue să se diminueze până în jurul celei de-a noua zile. Am descoperit că mai multă mișcare, odihna, un analgezic ocazional pentru a combate durerile de cap și consumul ridicat de apă m-au ajutat enorm să combat simptomele.

După zece zile, am început să am la fel de multă energie pe când consumam cofeină în mod regulat. Cei mai mulți dintre noi o privesc ca pe un stimulent, dar adevărul este că organismul nostru se adaptează la cantitatea de cofeină pe care o consumăm, până când ea nu mai aduce nicio schimbare. Atunci când consumăm în mod obișnuit o anumită cantitate de cofeină, trebuie să continuăm cu aceeași cantitate pentru a ne simți noi înșine din nou.

Pe măsură ce mă adaptam, mă simțeam mai liniștit. Mult mai liniștit. Nu numai că dormeam mai bine fără cofeină – ceea ce în sine mi-a dat mai multă energie, mai mult echilibru și liniște –, dar nici zilele mele nu mai erau un continuu efort. (Somnul este un alt element analogic al vieții pe care ar trebui să mizăm în căutarea liniștii. Dacă dormi în mod constant mai puțin decât cele șapte ore și jumătate până la opt ore recomandate, creează într-un ritual de seară care să te ducă la culcare la timp sau într-o rutină liniștitoare de dimineață pe care să o aștepți cu nerăbdare în fiecare zi. Lipsa

somnului este un factor declanșator comun al episoadelor de anxietate, ceea ce face ca investiția în rutina somnului să fie și mai importantă.¹²⁸)

Pentru că și-a găsit liniștea după resetare, mintea mea nu mai opunea rezistență finalizării sarcinilor mici. Mă simțeam mai puțin vinovat atunci când luam pauze de la muncă, pentru că mintea mea era mai liniștită, și tânjeam mai puțin după distracție. Cofeina stimulează secreția de dopamină, ceea ce ne poate determina să ne angrenăm în comportamente care eliberează în exces acest neurotransmițător.¹²⁹ (Dacă ești curios să testezi acest lucru, încearcă să consumi mai multă cofeină decât de obicei și vezi dacă tânjești după mai multă distragere a atenției la un nivel de stimulare mai mare.)

La o săptămână și jumătate de la resetare, în jurul orei 21, eram totuși îngrijorat. Aveam prea multă energie pentru acel moment al zilei, ceea ce, înainte de resetare, însemna că urma să mă chinui să adorm. Înainte de experiment, mă simțeam la fel de energizat înainte de culcare doar în zilele în care consumam multă cofeină. Bineînțeles, în ziua respectivă, avusesem o sursă de energie diferită: nu îmi stresasem corpul și nu alternasem ca înainte între vârfuri și căderi de energie, devenind mai energic după ce consumam cofeină și mai lent pe măsură ce cofeina nu mai era în organism. În prezent, energia mea este constantă, puternică și de durată. Și chiar dacă la sfârșitul zilei era ridicată, asta nu conta prea mult.

Îngrijorarea mea nu-și avea rostul: adormeam la câteva minute după ce mă întindeam în pat.

Cofeina a devenit parte integrantă a vieții noastre, dar este și un drog de care putem deveni dependenți. Dacă

nu te împaci cu gândul să renunți la ea din cauza simptomelor pe care le vei simți (inclusiv diminuarea energiei pe termen scurt), probabil că și tu ai devenit dependent de cofeină.

Este în regulă și, evident, nu am de gând să-ți spun ce ar trebui și ce nu ar trebui să mănânci și să bei. Dar cofeina este un subiect interesant asupra căruia să ne îndreptăm atenția pentru a examina modul în care ceea ce mâncăm și bem influențează starea de liniște. În general, mâncarea afectează neurochimia mai mult decât credem.

Ne gândim adesea la cofeină ca la o sursă de energie lichidă, dar o analogie mai bună ar fi o sursă lichidă de stres sau chiar de adrenalină. Pe măsură ce consumăm cofeină, corpul nostru nu are de ales decât să elibereze și mai multă adrenalină și cortizol. S-a demonstrat că, odată consumată, cofeina crește producția de cortizol, precum și pe cea de epinefrină – hormonul stresului, cunoscut și sub numele de adrenalină – cu aproximativ 200%.¹³⁰ Acest lucru este valabil chiar și după ce organismul se adaptează la cantitatea pe care o consumăm. Suntem extrem de activi, dar numai pentru că organismul nostru este determinat de cofeină să secrete acești hormoni ai stresului, care ne mobilizează să facem lucruri. Având în vedere că stresul cronic și anxietatea conduc la creșterea nivelului acestor hormoni, consumul de cofeină ne poate face insuportabil de anxioși.

Consumul de cofeină nu pare stresant – și asta pentru că, alături de adrenalină și cortizol, această substanță conduce la secreția de adrenalină (stimulare) și de serotonină (fericire) menționate mai sus. Ne simțim fericiți și stimulați, ceea ce ne face să renunțăm

și mai greu la ea, iar renunțarea la cofeină e mai dificilă, deoarece conduce la deteriorarea stării de spirit în absența acestor substanțe.

Cofeina afectează fiecare persoană în mod diferit – e un aspect care merită menționat. Nu numai că cei mai mulți dintre noi s-au adaptat la diferite niveluri ale ei, dar reacționăm diferit și din punct de vedere fiziologic. Unii dintre noi sunt agitați după câteva înghițituri, în timp ce alții pot da pe gât ceașcă după ceașcă și abia dacă simt vreo diferență. Indiferent de cantitatea consumată, dacă te simți neliniștit, ar putea merita să reduci consumul. Am constatat acest lucru pe propria piele după ce am făcut resetarea.

Cu mai puțini hormoni ai stresului care să îmi circule prin corp și prin minte, am descoperit că resetarea toleranței mele la cofeină – deși a fost dureroasă preț de câteva zile – s-a dovedit a fi extrem de utilă în călătoria mea spre găsirea liniștii. Sunt mai sensibil la cofeină decât majoritatea oamenilor, așa că randamentul tău poate varia în funcție de strategie. Dar odată ce am reușit să trec de scăderea inițială a nivelului de energie, m-am simțit mai puțin anxios și am observat că gândurile mi se amestecau mult mai rar decât înainte. Energia mintală părea că arde mai curat. Mintea mi-a devenit mai limpede, eram mai productiv în mod susținut, iar energia a persistat până seara târziu, mult timp după momentul în care, înainte de resetare, ar fi scăzut din cauza scăderii obișnuite de la amiază a

efectului cofeinei. Și m-am apropiat mai mult de starea de calm.

Dacă te simți neliniștit, prost dispus sau nervos după ce ai consumat cofeină, îți recomand să iei o pauză de la această substanță. Ar putea fi cel mai dureros lucru pe care îți cer să îl faci în această carte – al doilea după abținerea de la dopamină, dar cred că vei găsi experimentul foarte util. Beneficiile pot fi profunde. Consumul de cofeină este deja de mult timp legat de anxietate și de atacurile de panică – există chiar și un diagnostic în *Manualul de Diagnostic și Statistică a Tulburărilor Mintale* numit tulburare de anxietate indusă de cofeină.¹³¹ Având în vedere că această substanță afectează fiecare persoană în mod diferit, este posibil să te afecteze mai mult decât crezi. Dacă ai parte de mult stres cronic greu de controlat, cofeina nu ar trebui să fie o opțiune pentru tine.

Iată câteva sfaturi utile dacă te decizi să îți resetezi toleranța la cofeină:

- **Încearcă să faci această resetare data viitoare când te vei confrunta cu gripa sau răceala.** În acest fel, mintea ta va atribui simptomele de sevraj, dintre care multe sunt asemănătoare cu cele ale gripei (frisoane, stare de slăbiciune și letargie), faptului că ești bolnav, nu faptului că renunți la un drog. Încearcă să începi resetarea în weekend sau într-o zi de vineri, astfel încât să te poți relaxa puțin în timpul scăderii inițiale a nivelului de energie.
- **Poți fie să renunți complet, fie să reduci treptat cantitatea de cofeină pe care o consumi zilnic.** Reducerea completă a consumului este destul de

simplă: trebuie doar să treci de la consumul obișnuit de cofeină la zero consum. Există și opțiunea de a reduce treptat cantitatea de cofeină pe care o consumi, înlocuind cafeaua cu cofeină sau ceaiul cu unele produse decofeinizate.

- **Asigură-te că îți cultivi nivelul de energie în timpul resetării, în special în prima săptămână, prin creșterea volumului de exerciții fizice, odihnă, apă și somn.** Acest lucru te va ajuta să compensezi scăderea datorată lipsei de cofeină. Sau, dacă ești curios, păstrează rutina zilnică, pentru a observa cât de dependent ai devenit de drog.
- **Fii atent la sursele ascunse de cofeină.** Majoritatea băuturilor răcoritoare conțin cofeină ascunsă: o cutie de 350 ml de Coca-Cola fără zahăr conține 46 de miligrame de cofeină, la fel de multă ca unele shoturi de espresso. Există cofeină ascunsă și în cafeaua decofeinizată – cea de la Starbucks, de exemplu, poate conține până la 30 de miligrame de substanță.¹³² Dacă optezi pentru o cafea decofeinizată, verifică dacă este decofeinizată prin metoda Swiss Water, care elimină aproape în totalitate substanța stimulantă.
- **Dacă întâmpini dificultăți cu resetarea, mărește cantitatea de băuturi cu cofeină pe care le consumi și care conțin L-teanină.** L-teanina este un aminoacid care se găsește în ceaiul verde (și în matcha) și care reduce semnificativ cantitatea de adrenalină pe care o produce organismul tău ca reacție la cofeină.¹³³ Drept urmare, vei resimți mai puțin reacția la stres. S-a demonstrat că L-teanina stimulează concentrarea, reducând în același timp

anxietatea. Din acest motiv, ceaiul verde este furnizorul meu preferat de cofeină. L-teanina din ceaiul verde duce, de asemenea, la o ușoară secreție de dopamină – indiferent dacă ceaiul verde este cofeinizat sau nu. Acest lucru face ca, în general, ceaiul verde să fie un substitut excelent al cafelei: bucură-te în continuare de beneficiile consumului de cofeină, dar fără reacția extremă la stres.

În cel mai bun caz, cofeina ne aprinde, ne face fericiți și ne restrânge atenția, astfel încât să ne putem concentra asupra unui singur lucru. În cel mai rău caz, ne face anxioși și adaugă un stres inutil, de obicei fără să ne dăm seama. Efectuarea unei resetări te poate ajuta să descoperi în ce tabără te afli.

Dacă nu te simți liniștit după experiment, nu ezita să o iei de la capăt. Dar dacă ești ca mine (și ca mulți alții), s-ar putea să fii surprins atât de energia pe care o ai, cât și de profunzimea liniștii la care ajungi.

Anxietatea pe fondul mahmurelii⁰²⁵

Apropo de băuturile care conțin substanțe stupefiante: consumul de alcool ne perturbă funcțiile neurotransmițătorilor. Alcoolul este o substanță stupefiantă care se consumă des și de cele mai multe ori în exces. Într-un sondaj recent, din 2019, realizat de National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism (NIAAA) din Statele Unite, aproximativ 54,9% dintre americanii cu vârste peste 18 ani au băut cel puțin o băutură alcoolică în ultima lună.¹³⁴ Deși nu este o cantitate prea mare, 25,8% dintre persoanele de peste 18 ani au declarat că au consumat alcool în mod excesiv

cel puțin o dată în ultima lună.⁰²⁶ În mod surprinzător, consumul de alcool este una dintre principalele cauze de deces care pot fi prevenite în Statele Unite, după consumul de tutun, o dietă nesănătoasă și lipsa activității fizice adecvate.¹³⁵

Până acum câțiva ani, mă număram printre cei care consumau alcool în exces. Deși nu consumam alcool mai mult de câteva ori pe săptămână, atunci când beam ajungeam de la unu la două pahare. Apoi la trei. Iar când beam trei... înțelegi ideea. Pentru mine, consumul de alcool a reprezentat întotdeauna o pantă alunecoasă, o modalitate de distragere a atenției care pentru o perioadă ținea departe de mine problemele și stresul. Însă dimineața, după episoadele de alcool, puțin mahmur, mă trezeam adesea neliniștit, plin de teamă. Acest fenomen, care apare după ce bei, este suficient de popular și poartă denumirea de anxietate pe fondul mahmurelii.

După cum a rezumat succint George F. Koob, directorul NIAAA, „mă gândesc la mahmureală ca la un minisevraj de alcool, iar *anxietatea este una dintre componente*“ (sublinierea îmi aparține).¹³⁶

Ar putea să aibă logică dacă examinezi modul în care alcoolul ne afectează creierul. Cercetările arată că alcoolul afectează secreția mai multor substanțe neurochimice simultan.¹³⁷ Alcoolul ne face să simțim trei lucruri în momentul în care îl consumăm: emoție, fericire și relaxare. Acestea sunt sentimente grozave! Dar există o capcană: avem parte de un regres brutal în privința lor.

În primul rând, alcoolul determină creierul să producă mai multă dopamină, care ne oferă o stare de grabă.¹³⁸ Așadar, nu este de mirare că ne dorim încă un

pahar atât de repede după ce l-am băut pe primul. În mod critic însă, sevrul de alcool care urmează duce apoi la o scădere a secreției de dopamină. Alcoolul contribuie și la eliberarea de serotonină – motiv pentru care ne poate face să ne simțim bine atunci când încă resimțim efectele lui. Din păcate, producția de serotonină este suprimată complet în timpul etapei de sevr (cel puțin într-un studiu efectuat pe șobolani).¹³⁹ De asemenea, alcoolul afectează nivelurile de acid gama-aminobutiric (GABA) din creier.¹⁴⁰ Acest acid este o substanță neurochimică care ne face să ne simțim relaxați – multe dintre activitățile din acest capitol stimulează și secreția de acid gama-aminobutiric. Dar în timp ce unele cantități reduse de alcool cresc secreția de GABA, din păcate, cantitățile mai mari reduc temporar nivelul acidului în creier. Acest lucru ne face să ne simțim mai puțin relaxați, mai tensionați și adesea panicați.

Consumul de alcool ar fi mai mult decât normal dacă nu ar exista efecte negative. Din nefericire, ceea ce la început este o senzație de fericire și relaxare se termină invariabil cu un sevr – ca să nu mai vorbim de un efect de recul al celor trei senzații. Dacă descoperi, așa cum am făcut-o eu, că alcoolul îți agravează stările de anxietate – inclusiv în dimineața următoare –, ai putea diminua consumul acestui drog sau să-l elimini complet. (Și cere ajutor medical dacă descoperi că ești dependent de el și ai simptome severe de sevr.)

În prezent, regula mea privind consumul de alcool este simplă: consumă doar atunci când băutura în sine este inedită (de exemplu, un pahar de scotch de lux sau o băutură sofisticată care sună interesant într-un

restaurant) sau când e vorba despre un ritual distractiv (de exemplu, când mergi într-o excursie de familie la o cramă sau podgorie ori sărbătorești unul dintre succesele partenerului).

Pe moment, câteva pahare te pot face să te simți fericit, relaxat și plin de energie. În practică însă, consumul de alcool se poate dovedi a fi doar un mod de a fura fericirea, energia și liniștea pe care le-ai putea simți dimineața următoare.

Alimente pentru găsirea liniștii

Iată provocarea pe care o reprezintă scrierea unei cărți despre un subiect atât de amplu precum liniștea: când te distanțezi suficient, aproape tot ceea ce faci influențează cât de liniștit te simți. De aceea, acest capitol special este unul dintre cele mai lungi din carte. Fiecare activitate în care te implici conduce la eliberarea unui amestec diferit de substanțe neurochimice. Pe lângă factorii de calm pe care i-am menționat până acum – petrece mai mult timp în lumea analogică, pune corpul în mișcare, meditează și stabilește o relație mai sănătoasă cu cofeina și alcoolul –, ne vom concentra asupra unuia în plus. Ultimul factor care merită abordat sunt alimentele pe care le consumi.

În ceea ce privește alimentația, stresul face două lucruri în corp: **ne determină să mâncăm mai mult și, în același timp, ne tentează să mâncăm mai puțin sănătos.** Controlând sursele de stres cronic – și investind în strategii de liniștire pentru a face față surselor rămase –, nu numai că devii mai implicat și mai puțin predispus la epuizare, dar se formează și mai puțină grăsime corporală.

Dacă ești curios, iată mecanismul prin care corpul tău reține grăsimea ca răspuns la situațiile stresante. În primul rând, te confrunți cu un eveniment stresant, care îți inundă corpul cu cortizol, hormonul stresului. Această avalanșă de cortizol determină corpul să elibereze un val de glucoză (energie), astfel încât organismul să aibă resursele necesare pentru a face față sursei de stres.

În cea mai mare parte a istoriei omenirii, am folosit glucoza corect. Ne confruntăm cu o amenințare reală, cu care trebuia să ne luptăm sau fugeam, nu stăteam jos și secretăm cortizol ca reacție la vreo postare pe tweeter. Corpul nostru folosea glucoza pe care ne-o oferea stresul.

În prezent, pe măsură ce stresul cronic se acumulează în interiorul nostru ca un cazan sub presiune, nivelul glicemiei crește, la rândul său. Dacă nu te folosești de această glucoză, nivelul de zahăr din sânge crește, la fel și nivelul de insulină – insulina este hormonul care ne permite să transformăm glucoza în energia de care corpul crede că are nevoie. Cu niveluri mai ridicate de glucoză și de insulină, corpul secretă apoi un hormon al foamei numit grelină, care ne determină să mâncăm mai mult și să luăm în greutate.^{[141](#)}

Stresul declanșează o reacție în lanț, fiind prima piesă de domino dintr-un șir de mai multe care ne determină să mâncăm mai mult și să depozităm mai multă grăsime corporală. Cu timpul, nivelurile crescute de stres cronic – și de glucoză și insulină – nu numai că te fac să iei în greutate, dar pot conduce și la apariția diabetului și a rezistenței la insulină. Anxietatea,

depresia și insomnia au fost corelate cu producția excesivă de insulină.¹⁴²

Dacă ai grăsime corporală care se încăpățânează să dispară, indiferent cât de sănătos mănânci sau cât de multe exerciții fizice faci, și mai ales dacă se află în jurul mijlocului, problema ar putea fi stresul cronic.⁰²⁷

În orice caz, chiar dacă mănânci mai puțin în perioadele stresante, alimentele probabil că se schimbă. S-a demonstrat că în timpul perioadelor de stres ridicat mâncăm mai multe alimente ce ne oferă alinare – inclusiv ciocolată, gustări savuroase și produse de patiserie – și mai puține alimente sănătoase, cum ar fi fructele, legumele și carnea neprocesată.¹⁴³ Iar atunci când suntem triști și stresați în același timp, avem tendința de a mânca alimente mai grase și mai dulci, pe care cercetătorii le etichetează ca fiind „recompense din punct de vedere hedonist”.¹⁴⁴

Acest lucru poate conduce la un ciclu de stres, mai ales având în vedere că zahărul rafinat, alimentele cu conținut scăzut de fibre și cerealele rafinate ne ridică nivelul de cortizol, ca și cofeina.

Din fericire pentru noi, această relație dintre stres și alimente este o stradă cu două sensuri. Stresul influențează ce și cât de mult mâncăm, dar **ceea ce mâncăm influențează, de asemenea, cât de stresați ne simțim.**

Este posibil să mănânci într-un mod care să îți determine corpul să devină mai puțin stresat. Carbohidrații complecși – cerealele integrale, fructele, legumele, nucile, semințele și leguminoasele – scad în mod activ nivelul de cortizol, determinându-te în același timp să produci mai multă serotonină, molecula fericirii. Potrivit lui Henry Emmons, autorul cărții *The*

Chemistry of Calm, zahărul și carbohidrații rafinați, pe lângă faptul că provoacă secreția de cortizol, pot conduce la un cerc vicios, prin solicitarea „atât a hormonilor implicați, cât și a capacității celulelor de a procesa zahărul, ceea ce erodează și mai mult capacitatea de a produce energie și semnalează glandelor suprarenale să continue să furnizeze hormoni ai stresului”.¹⁴⁵

Ce înseamnă toate acestea? În esență, alimentele care sunt benefice pentru nivelul nostru de stres au ceva în comun: sunt hrănitoare, nefiind produse în masă sau procesate industrial. Digerăm mai încet carbohidrații complecși menționați mai sus, iar sângele nu este inundat brusc cu glucoză. Dobândim mai multă liniște dacă ne hrănim cu alimente care cresc din pământ – exact cum făceau strămoșii noștri acum 200 000 de ani.

Dacă poștești des după alimente procesate, ar putea fi un semn revelator că există stres cronic de ținut sub control.

Cum păstrăm ceea ce funcționează

Când trăim și acționăm în conformitate cu modul în care am fost concepuți, începem să ne simțim mai liniștiți. Să trăim într-un mod concordant cu cel în care suntem programați să prosperăm poate însemna o mulțime de lucruri, inclusiv să stăm departe de suprastimulii digitali, să introducem mai multă mișcare în rutina noastră, să petrecem timp cu oamenii care ne dau energie, să medităm și să consumăm alimente cu ardere mai lentă, care oferă organismului nostru energie pe o perioadă mai lungă.

Am menționat o mulțime de idei în acest capitol, iar dacă ai încerca să faci toate aceste schimbări deodată ar putea însemna că înghiți mai mult decât poți mesteca. Începe cu o schimbare mică și ușoară sau cu cel mult două – poate cu cele două schimbări care îți plac cel mai mult. Apoi, odată ce observi care obiceiuri funcționează și te liniștesc, construiește pe baza lor și renunță la cele care nu funcționează în cazul tău.

Tehnicile care funcționează cel mai bine în cazul tău te-ar putea surprinde – cel puțin așa s-a întâmplat cu mine. Am făcut unele dintre cele mai semnificative progrese în privința liniștii când am început să mănânc mai puține alimente procesate. Fiind un consumator frecvent al mâncării comandate, măsura în care alimentele mai sănătoase mi-au influențat propriile stări de calm a fost atât o surpriză, cât și un semnal de alarmă. Pentru o perioadă mult mai îndelungată din viața mea decât îmi pot aminti, mâncatul a constituit atât o distracție preferată în cele mai bune momente, cât și o porțiță de scăpare prin care puteam evada pentru a-mi anestezia orice sentiment de anxietate în cele mai rele momente. Cei mai mulți dintre noi avem aceste „porțițe de scăpare” pe care le folosim pentru a evita emoțiile incomode. Dar ele sunt doar surse de stres autoimpuse care ne distrag atenția de la celelalte surse de stres cu care ne confruntăm. Aceste porțițe de scăpare variază, dar pot include mâncatul în exces (cazul meu în trecut), cumpărăturile impulsive, consumul de substanțe stupefiante (inclusiv alcool, canabis și chiar cofeină), jocurile video (inclusiv jocurile simple, cum ar fi Subway Surfers) sau sursele digitale de distragere a atenției, cum ar fi știrile sau rețelele de socializare, pentru a schimba o formă de stres cu alta.

Unele activități de acest gen pot fi o sursă de distracție și divertisment, inclusiv atunci când le faci în mod intenționat. Este în regulă să ai din când în când o „noapte a dopaminei“, când să revii la obiceiurile preferate care secretă dopamină. Dar atunci când revii la ele pentru a scăpa de stres și emoții negative, trebuie să îți amintești că stresul te așteaptă de partea cealaltă a răsfățului. Iar între timp, aceste porțițe de scăpare pot chiar să contribuie la stresul cu care te confrunți.

Dacă descoperi că, fără să vrei, te complaci des în astfel de obiceiuri, adu-ți aminte ce anume îți declanșează impulsurile. Indiciile pot include prezența anumitor persoane, anumite emoții (cum ar fi plictiseala, singurătatea sau invidia) sau un anumit moment al zilei ori un comportament anterior. În cazul meu, mâncatul excesiv și fără noimă era un lucru care se întâmpla aproape întotdeauna atunci când eram stresat de ceva legat de activitatea mea – ceea ce mă făcea nu doar să poftesc la și mai multă mâncare nesănătoasă, ci și să încerc să evadesc mâncând. De asemenea, ține cont de ceea ce îți spui ție însuși pe parcursul acestui proces și asigură-te că pui la îndoială orice poveste dezagreabilă sau posibil neadevărată.

Dacă pui un pahar delicat de cristal în congelator timp de o săptămână și apoi torni apă fierbinte în el, este posibil să se spargă. Același lucru este valabil și în cazul alternării între perioade de stres intens și de răsfăț intens.

Din fericire, pe măsură ce iei în considerare strategiile prezentate în acest capitol, vei începe să observi că energia ta crește constant. Câteva dintre aceste obiceiuri îți pot chiar servi drept „obiceiuri-cheie“. Un obicei-cheie este prima piesă de domino care

răstoarnă multe altele din șir. De exemplu, consider că meditația este o scurtătură spre reducerea nivelului de stimulare, ceea ce mă determină să mă las mai puțin distras, oferindu-mi mai mult timp pentru a face exerciții fizice și a citi. Astfel, mă simt și mai liniștit. Același lucru ai putea constata și în cazul unor obiceiuri precum antrenamentele cardio, cititul cărților de nonficțiune, consumul de ceai verde în loc de cafea sau un ritual consecvent la culcare.

Obiceiurile noastre nu există niciodată în mod izolat. Toate sunt interconectate. Fii atent la obiceiurile care te conduc la liniște, la activitățile analogice pentru care ești făcut și de care ai uitat pe măsură ce ai petrecut tot mai mult timp în lumea digitală. Ai nevoie de mai multe de acest tip în viață.

În plus, așa cum vom vedea în capitolul următor, vei recupera cam tot acest timp pe care l-ai alocat până acum.

CAPITOLUL OPT

Liniștit și productiv

*Un om de succes este cel care a petrecut o zi
întreagă pe malul unui râu fără să se simtă
vinovat.*

ANONIM

Scaunele IKEA

Dacă ar trebui să numesc un lucru pe care îl fac cu plăcere și pe care alții nu îl suportă (după ce am citit articole din reviste științifice), aş alege asamblarea

mobilei IKEA. Pentru mine, procesul de asamblare a oricărui obiect fabricat de această companie suedeză este extrem de plăcut. Îmi place să urmez metodic instrucțiunile și să văd cum o comodă sau un dulap se formează sub ochii mei, iar asta mă bucură foarte mult. Procesul este simplu, nu necesită prea mult efort mintal, și totuși la final rămâi cu ceva palpabil, ce poți ține în mână și folosi. Răspunsul este imediat: cu cât ești mai aproape de finalizare, cu atât piesa de mobilier pare mai asamblată. Și spre deosebire de munca mea de zi cu zi, activitatea aceasta este, de asemenea, foarte tactilă (lăsând la o parte tastaturile mecanice).

Din fericire, cu puțin timp înainte de a porni în călătoria care a dus la apariția acestei cărți, am comandat împreună cu soția mea niște scaune de bucătărie de la IKEA.

Din nefericire pentru mine, ele au sosit la mijlocul săptămânii, iar eu trebuia să plec într-o călătorie în interes de serviciu în weekend. Pentru că era expertul în asamblări din casă, neputând rezista dublei tentații de a avea scaune noi și de a asambla mobilă de la IKEA, am decis să le montez imediat după prânz. Aveam o după-amiază liniștită și terminasem o bună parte din treabă în acea dimineață. În plus, m-am gândit că întregul proces nu va dura mai mult de câteva ore și că activitatea ar putea fi o modalitate amuzantă de a umple ziua, permițându-mi în același timp să-mi îndrept atenția și spre alte lucruri.

Am avut dreptate în privința unui lucru: asamblarea scaunelor a durat doar câteva ore. Dar m-am înșelat complet cu privire la cât de agreabilă ar fi trebuit să fie montarea lor. Nu mă înțelege greșit: asamblarea propriu-zisă a fost la fel de plăcută ca de obicei. Nu am

anticipat însă ceea ce avea să se întâmple în mintea mea – sentimentul puternic de vinovăție care urma să apară în urma distanțării de munca mea.

Aproape imediat după ce m-am așezat lângă cele șase cutii, am început să mă gândesc la costul de oportunitate al timpului meu, reflectând la toate lucrurile „mai bune“ pe care aș fi putut să le fac în locul asamblării scaunelor. Aveam articole pe care aș fi putut să le scriu, discuții pentru care m-aș fi putut pregăti și clienți cărora aș fi putut să le ofer consultanță. În plus, vinovăția pe care o simțeam pentru că stăteam departe de suprastimuli părea reală și palpabilă. E-mailurile se adunau, mesajele primite pe rețelele de socializare rămâneau fără răspuns și existau niște parametri ai afacerii pe care nu-i verificasem. Nu numai că mă simțeam agitat și anxios, dar pe moment am avut impresia că mă ocup de lucrul greșit, ceea ce mi-a inundat mintea cu îndoieli și cu un întreg monolog interior negativ.

Câteva lucruri îmi vin în minte când privesc în urmă la acest mic și simplu episod de vinovăție. Primul este disconfortul pe care l-am simțit în timp ce asamblam, care exista la un nivel de stimulare mai mic decât în restul zilei. Un altul a fost vinovăția de a mă fi deconectat de la mentalitatea succesului: m-aș fi bucurat mult mai mult de asamblarea scaunelor dacă aș fi făcut-o la sfârșitul săptămânii sau în afara orelor mele productive. Aceeași sarcină, văzută dintr-o perspectivă diferită.

Nu puteam să fiu implicat în ceea ce făceam, iar asta mă împiedica să mă reîncarc. Îmi amintesc toate greșelile pe care le-am făcut – de exemplu, am făcut aceeași greșeală la toate cele șase scaune, ceea ce m-a

obligat să refac mai mulți pași și a făcut ca întregul proces să dureze mai mult.

Sarcina mi-a luat mai mult decât ar fi trebuit din cauza incapacității mele de a mă detașa pentru a mă bucura în liniște de acel moment. Anxietatea mi-a compromis atenția, concentrarea și plăcerea proiectului, în timp ce epuizarea a jucat probabil un rol destul de important, fiind un motiv pentru care nu m-am putut implica cu adevărat în această activitate. Productivitatea mea a fost limitată inutil de mintea neliniștită.

Productivitate scăzută

Să explorăm puțin o idee pe care o găsesc fascinantă și care ar putea să îți ofere și ție o oarecare liniște în timp ce te bucuri de calm: modul în care o faci te face mai productiv.

Cele mai bune sfaturi privind productivitatea ne permit atât să recuperăm timp, cât și să realizăm mai mult din ceea ce ne dorim să facem. Dar de multe ori ele trec cu vederea o parte esențială a tabloului productivității. Majoritatea sfaturilor privind productivitatea se concentrează asupra tuturor modalităților posibile prin care putem face mai mult. Concentrându-ne asupra acestui aspect, neglijăm să ne gândim la motivele pentru care am putea face mai puțin decât suntem capabili. Trebuie să identificăm care sunt inhibitorii productivității.

Să spunem că obiectivul tău este să devii cât mai productiv la locul de muncă. Dacă acesta este obiectivul tău, ar trebui să te concentrezi asupra sfaturilor care se încadrează în ambele categorii. Pentru început, ar trebui să te concentrezi asupra strategiilor care îți permit să

lucrezi mai inteligent și mai cumpănit și asupra a ceea ce este important. Este amuzant să urmezi acest sfat datorită rezultatelor imediate. Strategiile precum planificarea săptămânii, întocmirea unei liste cu lucruri de făcut și refuzul muncii neimportante sunt tehnici utile din start. Când observi că funcționează, ești mai înclinat să te ții de ele.

A doua categorie de sfaturi este mai greu de stăpănit, mult mai neglijată, dar la fel de importantă dacă îți pasă de nivelul productivității. Pe lângă faptul că trebuie să te concentrezi asupra modalităților prin care poți face mai mult, trebuie să te concentrezi asupra tuturor motivelor pentru care faci mai puțin decât ești capabil. Acest lucru înseamnă să acorzi atenție variabilelor care îți limitează rezultatele fără să-ți dai seama. Factorii care limitează inutil cât de mult ești capabil să realizezi includ multe idei din această carte, printre care se numără și cele de mai jos:

- Atunci când ești epuizat din cauza stresului cronic cu care te confrunți, devii dezinteresat de ceea ce ai în față.
- Faptul că operezi la un nivel de stimulare incredibil de ridicat te poate determina să tergiversezi mai mult și să pierzi mai mult timp, deoarece lucrul la ceva esențial înseamnă să treci de la un nivel ridicat de stimulare la unul mai scăzut.
- Străduindu-te în mod constant să obții mai mult, poți ajunge să devii excesiv de dependent de dopamină, ceea ce îți diminuează capacitatea de concentrare.

- Să petreci timp îndelungat în fața ecranelor îți poate oferi și mai multe surse de stres cronic ascunse.
- Monologul interior anxios îți poate întuneca judecata, în timp ce îți distrage atenția de la lucruri mai importante, inclusiv de la planificarea proiectelor, de la generarea de idei și reflectarea asupra obiectivelor.
- Să te gândești în permanență la costul de oportunitate al timpului te poate împiedica să te adâncești în momentul prezent.

Sunt doar câțiva factori care sunt greu de rezolvat cu un simplu truc de productivitate. Dacă nu îi controlăm, ei ne vor face să fim mai puțin calmi, mai anxioși și mai puțin productivi.

Anxietatea și productivitatea

Ținând cont de acest lucru, să calculăm cu exactitate cât de puține facem când suntem anxioși.

Având în vedere motivele pe care tocmai le-am menționat, aceasta este o carte despre productivitate la fel de mult pe cât este despre liniște. Primul tip de sfaturi privind productivitatea – care ne determină să lucrăm mai inteligent – este captivant și ne permite să facem mai multe, mai ales la început. Dar investind prea mult în această categorie de sfaturi și neglijând în același timp remedierea deficitelor de productivitate, putem avea mai puțin randament decât ne-am dori. Acest lucru este valabil mai ales pe măsură ce timpul trece și nu reușim să ne concentrăm asupra resurselor

care ne-au rămas – din punct de vedere mintal, emoțional și chiar spiritual.

Dacă te îndoiești de măsura în care o stare mintală caracterizată de anxietate poate afecta performanța cognitivă, nici măcar nu trebuie să mă crezi pe cuvânt: probabil că ai multe exemple proprii care demonstrează acest fenomen. De exemplu, gândește-te la ultima dată când a trebuit să ții un discurs în fața unui grup de oameni (dacă acest gen de lucru îți dă o stare de nervozitate). Probabil că te-ai temut de acel eveniment: vorbitul în public este, ca și moartea, unul dintre lucrurile de care ne temem cel mai mult.¹⁴⁶

Amintește-ți care era starea ta de spirit chiar înainte de discurs. Te-ai putut concentra cu ușurință sau mintea te-a bombardat cu mesaje pesimiste despre tine însuși care ți-au deturnat atenția? Ai fost capabil să analizezi mintal multe lucruri deodată, purtând cu calm conversații cu oricine era în jurul tău, sau te frământa ceea ce urma să spui? Dacă, teoretic, înainte de a urca pe scenă, cineva ți-ar fi cerut să corectezi ceva ce necesita o concentrare profundă, ai fi fost în stare să îi acorzi toată atenția?

După ce a început discursul, l-ai analizat pe deplin? Îți amintești ce ai spus?

Poate că ești norocos și nu ai ținut un discurs în fața unui grup mare de oameni, sau poate că ai vorbit în fața unui număr suficient de mare de grupuri încât te-ai îndepărtat de aceste tipare de gândire anxioase. Dacă așa stau lucrurile, gândește-te la ultima dată când ai zburat cu avionul și ai traversat o zonă cu turbulențe. Dacă citeai o carte, a trebuit să recitești același pasaj de câteva ori? Dacă ascultai un podcast sau te uitai la un

film, a trebuit să derulezi din nou sau să încerci să completezi mintal golurile de informații?

Acestea sunt exemple de anxietate care ne compromit performanța cognitivă. Dacă te confrunți cu anxietatea – chiar dacă nu poate fi detectată –, probabil că ea îți limitează productivitatea în moduri de care încă nu îți dai seama. Mentea ta probabil (sper!) că nu se blochează la fel de mult în timpul sarcinilor de zi cu zi ca în timpul unui discurs, al unor turbulențe resimțite în avion sau al pierderii copilului într-un magazin mare. Dar acestea sunt imagini bune ale unei situații extreme, ale modului în care anxietatea ne poate compromite atenția și productivitatea fără să ne dăm seama.

În mod ironic, anxietatea ne poate face să fim mai puțin conștienți de faptul că rezultatele au scăzut dramatic din cauza solicitării ei din punct de vedere al atenției, înainte de orice altceva.

Anxietatea și atenția

Capacitatea memoriei noastre de lucru – pe care îmi place să o numesc „spațiul atențional” – este o funcție cognitivă care ne sprijină în aproape orice lucru pe care îl facem. Este memoria noastră imediată și ne permite să memorăm informații în timp ce procesăm și ne gândim la ceva în fiecare moment. Cu cât avem mai mult spațiu mental cu care să lucrăm, cu atât mai profund putem gândi, cu atât mai mult putem analiza la un moment dat și cu atât mai bune sunt performanțele noastre. Un spațiu de atenție mai mare ne oferă o capacitate mai mare de a reflecta asupra evenimentelor din viața noastră. Memoria de lucru ne susține performanța mintală în aproape toate modurile,

facilitând planificarea, înțelegerea, raționamentul, rezolvarea problemelor și alte funcții extrem de importante.¹⁴⁷

Cercetătorii au înțeles de mult timp că devenim mai puțin productivi pe măsură ce devenim mai anxioși – această relație este studiată de mai bine de jumătate de secol. După cum a rezumat o metaanaliză realizată de cercetătorul Tim Moran, „deficitele cognitive sunt acum recunoscute pe scară largă ca fiind o componentă importantă a anxietății”.¹⁴⁸ S-a stabilit că anxietatea ne îngreunează performanța cognitivă în numeroase moduri. Pentru început, ea este asociată în mod credibil cu „rezultate mai slabe ale funcțiilor de înțelegere a lecturii și de rezolvare a problemelor matematice” și chiar cu „punctaje mai mici la testele standardizate de inteligență și aptitudini generale [și] realizări”.

Cercetarea sugerează un factor comun pe care aceste scăderi ale rezultatelor îl au în comun: o capacitate cognitivă diminuată.¹⁴⁹ Anxietatea este costisitoare din punct de vedere cognitiv. Ea ne lasă mai puține resurse pentru a gândi. În timp ce studiile se contrazic între ele cu privire la cât de mult reduce anxietatea dimensiunea spațiului mintal, Moran a descoperit că ea ne micșorează spațiul de atenție cu aproximativ 16,5%.¹⁵⁰

Pare o valoare numerică mică, dar efectele unei astfel de scăderi pot fi profunde în realitate, ca să nu mai spunem că acesta este doar unul dintre modurile în care anxietatea ne afectează capacitatea cognitivă. Un spațiu de atenție micșorat înseamnă că analizăm mai puțin în fiecare moment. Acest lucru ne oferă mai puțină libertate mintală pentru a gândi, a pune cap la cap idei, a face conexiuni între informații și a da sens lumii din jur. S-ar putea să nu fim la fel de neproductivi ca în

timpul turbulențelor simțite în avion, dar ne putem apropia foarte mult de acel stadiu.

Anxietatea ne micșorează capacitatea de reușită, consumând o atenție valoroasă și oferindu-ne în același timp o posibilitate mai mică de a fi prezenți în viața noastră. Firesc, cu cât munca ta este mai solicitantă din punct de vedere cognitiv, cu atât mai mult orice nivel de anxietate îți va îngreuna performanța. Dacă locul tău de muncă implică acțiuni repetitive care nu sunt atât de solicitante din punct de vedere mintal, precum și puține relaționări cu alte persoane, o minte anxioasă s-ar putea să nu îți influențeze prea mult randamentul.

Dar este posibil ca în cazul tău să se întâmple contrariul. Mulți dintre noi ne câștigăm existența prin muncă intelectuală – o muncă pe care o facem cu mintea, și nu cu mâinile.

O capacitate mai mare a memoriei de lucru te va ajuta enorm dacă faci muncă intelectuală. Repet, nici măcar nu trebuie să mă crezi pe cuvânt: gândește-te la vremurile în care mintea ta era mult mai liniștită și nu era împovărată de un curent de anxietate. Cât de clar ai fost capabil să gândești fără a pica în plasa anxietății a doua zi după o drumeție lungă cu prietenii sau energizat după o vacanță în care te-ai deconectat? Cât de profund ai reușit să te implici în ceea ce făceai? Având mai mult spațiu de atenție, generai mai multe idei, te simțeai mai conectat cu cei din jur și aveai la dispoziție suficiente resurse cognitive pentru a avea performanțe și a duce o viață bună? Puțină capacitate mintală este cu adevărat foarte utilă.

Pentru a înțelege mai bine cât de mult ne poate afecta anxietatea capacitatea mintală, am luat legătura cu Tim Moran, pentru a vedea cum și-a schimbat

modul de gândire de când a publicat mult citata metaanaliză din 2016. Cifrele nu s-au schimbat prea mult, dar în discuțiile noastre, el a sugerat o idee care mi s-a părut fascinantă: dincolo de memoria noastră de lucru, anxietatea pare să fie asociată cu un factor care ne limitează performanța cognitivă, în general. Potrivit lui Moran, „motivul pentru care anxietatea pare să fie legată de foarte multe sarcini de laborator și de performanța din viața reală este că ea este legată de o abilitate generală mai importantă, cum ar fi aceea de a exercita control asupra atenției noastre – sau chiar capacitatea de a ne menține atenția concentrată în fața unor informații concurente”.¹⁵¹ Altfel spus, anxietatea nu ne micșorează doar memoria de lucru, ci ne micșorează efectiv mintea. Indiferent de ceea ce facem pentru a ne câștiga existența, trebuie să ne recuperăm această capacitate mintală pierdută.

Bănuiala lui Moran nu este întâmplătoare, ci are la bază miile de studii pe care le-a citit despre anxietate și performanța cognitivă. Iar noile cercetări îi susțin concluziile, sugerând că, pe lângă faptul că ocupă un spațiu de atenție prețios, anxietatea ne reduce gradul de control pe care îl avem asupra atenției noastre, determinându-ne totodată să acordăm mai multă atenție „stimulilor asociați amenințărilor”.¹⁵²

Nu doar că avem acces la mai puține resurse mintale în timpul perioadelor mai agitate. În timp ce face concentrarea să fie semnificativ mai dificilă, anxietatea ne determină să acordăm o atenție sporită amenințărilor noi – inclusiv surselor de stres care ne sporesc anxietatea de la bun început.

Munca și viața noastră beneficiază de toată puterea creierului pe care o putem folosi. Din nefericire pentru

noi, anxietatea ne stoarce de resursele mintale prețioase pe care le folosim pentru a fi productivi și a trăi o viață plină de sens.

Exact în acest mod, să facem tot posibilul ca să avem liniște – și să reducem gradului de anxietate pe care îl simțim, chiar dacă acest lucru necesită timp și energie – ne poate ajuta să economisim mai mult timp decât credem.

Ca un experiment de gândire amuzant, să încercăm să calculăm exact cât de mult avem de câștigat.

Recuperarea timpului

Ar trebui să reiterez că nu numai că suntem cu toții dotați diferit, dar trăim vieți diferite și avem slujbe foarte diferite. În plus, anxietatea ne afectează pe fiecare dintre noi în mod diferit – și, ca urmare, ne afectează randamentul în mod diferit. Acest lucru este valabil mai ales în cazul diferitelor tipuri de sarcini. Ne folosim spațiul de atenție pentru a face trei lucruri principale: manipularea, conectarea și procesarea informațiilor vizuale și a celor auditive.¹⁵³ În funcție de modul în care se manifestă anxietatea, rezultatele vor fi afectate în moduri diferite.

Dacă atunci când te simți anxios te surprinzi acordând atenție cu precădere gândurilor anxioase, funcția generală rațională a memoriei tale de lucru va fi cel mai grav afectată și, ca urmare, s-ar putea să te chinui să gândești logic. Dacă te surprinzi vizualizând episoadele anxioase din trecut, partea vizual-spațială a atenției poate fi cel mai mult afectată, iar tu te poți confrunta cu operativitatea vizuală și spațială. Dacă descoperi că monologul tău interior negativ dăunează

când te simți anxios, atunci componenta fonologică (limbajul) a spațiului de atenție ar putea fi cel mai mult afectată și s-ar putea să nu poți comunica la fel de eficient.

Reținând toate aceste idei, să încercăm să estimăm cât timp ne va ajuta să economisim starea de liniște. Pentru a ilustra cât timp putem recupera, să presupunem, în mod incredibil de prudent, că singurul mod în care anxietatea ne limitează performanța este prin reducerea capacității memoriei de lucru. Să presupunem că relația dintre memoria de lucru și productivitate este liniară. Cu alte cuvinte, pentru fiecare punct procentual de scădere a dimensiunii spațiului de atenție, productivitatea zilnică scade cu aceeași valoare și, ca urmare, necesită cu atât mai mult timp. Din nou, având în vedere cât de mult depindem de acest blocaj mintal, este foarte probabil ca aceasta să fie o evaluare prudentă.

Atunci când dimensiunea spațiului de atenție este cu 16,5% mai mică, munca se prelungește cu aceeași durată. Este o diferență mult mai importantă decât pare: dacă avem de făcut 8 ore de muncă reală, efectivă, această sarcină de lucru ne ia acum 9 ore și 19 minute.

Dacă ți se pare că ești mai ocupat decât erai, deoarece ai devenit mai conectat – dar gândindu-te mai bine, volumul tău de muncă a rămas în mare parte același –, anxietatea ar putea fi motivul. (Și având în vedere că volumul de muncă este un factor critic care contribuie la burnout, acest timp suplimentar poate afecta gradul tău de implicare în muncă.)

Anxietatea nu trebuie să fie clinică pentru ca să ne afecteze rezultatele și probabil că ne limitează productivitatea cu mult mai mult de 16,5%, deoarece

capacitatea memoriei de lucru este doar o dimensiune a performanței influențate de starea de neliniște.

Având în vedere că liniștea ne poate conduce la atât de multe lucruri – inclusiv la implicare, procesul prin care facem progrese în munca noastră –, ea poate fi considerată un ingredient vital pentru productivitate, mai ales într-o perioadă agitată. Dacă prețuiești productivitatea, cifrele sunt clare: ar trebui neapărat să faci ceva pentru a-ți găsi liniștea.

Vinovăția la locul de muncă

Pe măsură ce ne concentrăm pe starea de liniște, vinovăția poate apărea din mai multe motive.

În primul rând, ea poate veni din sentimentul că **nu ne petrecem timpul cumpănit**. Atunci când nu lucrăm cu un nivel ridicat de deliberare, putem începe să ne facem griji cu privire la costul de oportunitate al timpului, deoarece ne întrebăm dacă îl folosim în cel mai bun scop.

Această cauză a vinovăției este destul de ușor de combătut, investind în strategii care îți permit să lucrezi mai cumpănit. Analizează prima categorie de sfaturi privind productivitatea: cele care îți permit, așa cum spune clișeul, să lucrezi mai inteligent, și nu mai mult. Definește-ți trei priorități zilnice la serviciu și acasă, colaborează cu șeful tău pentru a-ți stabili cele mai importante sarcini și, dacă vrei, setează o sonerie de conștientizare din oră în oră (multe ceasuri inteligente au această funcție) pentru a reflecta mai frecvent asupra a ceea ce lucrezi. Eventual, poți chiar să cumperi o carte despre productivitate, dacă vrei să fii mai îndrăzneț.

Un al doilea motiv obișnuit pentru care poate apărea sentimentul de vinovăție este acela că **nu acționăm în conformitate cu ceea ce prețuim**. Cultura modernă nu privește inactivitatea cu ochi buni. Iar acceptând valorile implicite ale culturii noastre – conform cărora productivitatea, realizările și progresul constant contează mai presus de aproape orice altceva –, poate să apară sentimentul de vinovăție atunci când investim în liniște și suntem mai puțin ocupați. La urma urmei, nu depunem eforturi în perioada aceea.

Cei mai mulți dintre noi prețuiesc productivitatea într-o anumită măsură. Dacă este și cazul tău, există două motive principale pentru care acest al doilea tip de vinovăție este deplasat:

1. este ușor să trecem cu vederea cât de mult ne poate ajuta liniștea să ne atingem obiectivele
2. nu ne pricepem aproape deloc să estimăm cât de productivi suntem

Am abordat puțin primul punct în secțiunea anterioară. Presupunând că ai un nivel mediu de anxietate (subclinică), pentru a munci 8 ore ai nevoie de cel puțin 9 ore și 19 minute. Acest lucru înseamnă că, dacă petrecem 8 ore la serviciu în fiecare zi, trebuie frecvent să rămânem până târziu, să rămânem conectați în timpul serii și să lucrăm câteva ore în weekend sau când suntem în vacanță pentru a nu rămâne în urmă. Acest lucru poate genera o spirală de energie negativă care conduce la acumularea unui stres cronic, ca să nu mai vorbim de faptul că te vei bucura mai puțin de timpul petrecut la serviciu. Dopamina generează dopamină, stimularea generează stimulare, iar anxietatea generează anxietate.

Desigur, la locul de muncă, dimensiunea spațiului nostru de atenție este doar una dintre chestiunile care contează. Este una importantă și explică de ce anxietatea ne încetinește gândirea, determinându-ne să ne amintim mai puțin și să procesăm mai puțin dintr-odată, dar există și alți factori în joc. În același timp în care ne micșorează spațiul de atenție, anxietatea ne determină și să ne concentrăm asupra unor lucruri mai puțin importante. Se întâmplă mai ales în cazul obiectelor cu conotații negative sau amenințătoare asupra atenției pe care le întâlnim.

Există un fenomen asociat anxietății pe care cercetătorii îl numesc „predilecția spre amenințare”¹⁵⁴, care, după cum probabil intuiești, ne determină să acordăm mai multă atenție oricărui lucru amenințător din mediul nostru – inclusiv știrile negative și gândurile înspăimântătoare.

În plus, anxietatea ne face mai puțin productivi și în alte moduri. Năzuința spre mai mult și suprastimulii ne determină să ne structurăm obiceiurile în jurul dopaminei, ceea ce ne determină să ne dorim distragerea. Anxietatea ne face să fim mai puțin implicați, conducându-ne în același timp spre burnout. Suprastimulii ne determină să funcționăm la un nivel de stimulare mult mai ridicat decât cel optim pentru a ne simți calmi, iar majoritatea sarcinilor noastre productive se situează la un nivel de stimulare scăzut.

Având în vedere nenumăratele moduri în care anxietatea limitează performanța, nu este greu de înțeles cum o zi de 8 ore ar putea dura mult mai mult de aproximativ 9 ore și jumătate.

Folosind valorile numerice pe care le-am calculat în ultima secțiune – care devin și mai prudente odată ce se

iau în calcul toate aceste efecte ale anxietății –, este evident în ce măsură liniștea ne ajută să depășim barierele productivității. Este posibil chiar să se calculeze un fel de „punct de echilibru“, dincolo de care nu mai merită să investim în liniște. Să presupunem că, din cauza tuturor acestor impacturi suplimentare – mai puțină implicare, o capacitate cognitivă diminuată, mai multă stimulare, mai multă introspecție și mai puțină concentrare pe momentul prezent –, munca ta necesită 25 de minute în plus pe zi, pe lângă acea oră și 19 minute pe care le-ai pierdut deja. Durata reală pe care o pierdem este probabil mult mai mare, dar să rămânem prudenți, astfel încât să putem recupera durata calculată. Adăugând aceste 25 de minute la durata pe care o pierdem din cauza restrângerii funcției noastre mintale, pierdem acum în total 1 oră și 44 de minute prin faptul că lucrăm mai puțin eficient din cauza stării de anxietate.

În altă ordine de idei, atunci când lucrăm în sfera cunoașterii, putem petrece aproape 2 ore pe zi investind în liniște, înainte de a ne gândi măcar dacă devenim mai puțin productivi.

Este de la sine înțeles că nu va fi nevoie să petreci prea mult timp concentrându-te pe cât de liniștit te simți în fiecare zi. Cele mai multe dintre tacticile din această carte – de la confruntarea cu stresul cronic la exersarea concentrării și controlarea suprastimulilor – sunt concepute pentru a consuma foarte puțin timp, dacă nu chiar deloc. Tactici precum abținerea de la dopamină ar putea chiar să te ajute să economisești timp încă de la început. Aproape toate tacticile care necesită să le aloci timp se regăsesc în capitolul anterior.

Morala poveștii despre anxietate este una simplă: dacă prețuiești productivitatea, trebuie să te concentrezi pe depășirea anxietății și găsirea liniștii. Să te concentrezi pe calm îți permite să îți dezvolti capacitatea de a fi productiv.

Mai mult decât atât, nu ai niciun motiv să te simți vinovat pentru că aloci acest timp, chiar dacă ești tentat să te gândești la toate lucrurile mai „productive“ pe care ai putea să le faci în schimb. Ba chiar dimpotrivă: ar trebui să te simți vinovat pentru că nu te concentrezi pe liniște, deoarece ea te-ar face mult mai productiv.

Iată un adevăr despre investiția în strategiile din această carte: chiar și după ce înțelegi cât de mult mai productiv te vor face ele, s-ar putea să te simți în continuare vinovat pentru că le aloci timp. Cel puțin eu așa m-am simțit, mai ales la început.

Când apare acest sentiment de vinovăție, amintește-ți că să te concentrezi pe liniște te face mult mai productiv, fără să-ți dai seama. Apoi folosește acest lucru ca pe o șansă de a reflecta asupra vinovăției rămase. Este și o ocazie excelentă de a reflecta la modul în care îți poți evalua productivitatea de la bun început.

Influența activității

Ne este greu să estimăm cât de productivi suntem. În general, cu cât munca este mai solicitantă din punct de vedere cognitiv, cu atât mai dificilă devine evaluarea productivității. Atunci când munca noastră este complexă și solicitantă din punct de vedere mintal, ceea ce producem cu timpul pe care îl avem la dispoziție, atenție și energie, este, de obicei, la fel de complex.

Amintește-ți de perioada în care majoritatea oamenilor lucrau pe liniile de producție ale fabricilor. Era o muncă simplă și repetitivă, iar evaluarea productivității la sfârșitul fiecărei zile era simplă. Cu cât produceam mai multe produse pe parcursul zilei, cu atât eram mai productivi. Într-o tură de opt ore, eram de două ori mai productivi atunci când produceam opt produse în loc de patru. Exista o relație directă între cât de mult produceam și productivitatea personală.

În cazul muncii intelectuale, volumul rezultatelor nu mai determină productivitatea.

Dacă ar trebui să scrii un raport de 1 600 de cuvinte, s-ar putea să te simți de patru ori mai productiv decât atunci când scrii unul de 400 de cuvinte. Dar ce se întâmplă dacă acel raport de 400 de cuvinte are ca efect mai multe schimbări în cadrul companiei tale? Dacă ar comunica mai mult și, concomitent, ar economisi din timpul tuturor?

Iată o altă idee despre vinovăție la care merită să reflectezi. Scrierea cărui raport te-ar face să te simți mai productiv: a celui de 1 600 de cuvinte sau a celui de 400?

Dacă ar fi să îți evaluezi munca în mod tradițional, probabil că fie ar necesita mai mult efort, fie ar dura mai mult – nu ar fi cel care ar aduce, de fapt, o schimbare sau ar fi cel mai util.

Acestea sunt genul de povești pe care ni le spunem despre propria productivitate. La un anumit nivel, încă asimilăm producția și energia consumată cu productivitatea – chiar și atunci când legătura dintre producție, efort și productivitate s-a rupt odată cu apariția muncii intelectuale.

Cei mai mulți dintre noi nu se gândesc prea mult la evaluarea productivității. Dar având în vedere cât de

mult timp ne petrecem muncind – sau doar încercând să facem ceea ce ne-am propus, fără să ne punem singuri bețe-n roate –, aceasta este o întrebare la care merită să ne gândim: **Cum ar trebui să ne evaluăm productivitatea?**

Așa cum avem modalități de a evalua dacă o zi a decurs bine, la un anumit nivel, de obicei subconștient, așa putem estima și cât de productivi suntem.

Pentru că mulți dintre noi suntem ocupați și încordați, avem tendința de a urmări indicii mai evidente de productivitate într-o anumită zi. Avem tendința de a ne uita la cât de mult am muncit, la cât de mult efort am depus pentru a realiza lucruri. Dacă vedem semne ale unei permanente ocupații, sentimentul de vinovăție dispare. Dacă ne uităm la o zi cu mai puțină activitate, vinovăția ne poate devora cu totul – chiar dacă am realizat mai multe într-o zi relaxată, cumpănită, decât într-una plină de stimulente.

Să analizăm cât de mult muncim nu este neapărat un lucru rău – există criterii de evaluare a productivității mult mai rele. Acestea fiind spuse, impulsul nostru de a ne evalua munca în acest fel tinde să dispară atunci când evaluăm munca intelectuală. Acest lucru este valabil mai ales atunci când concentrarea noastră asupra consumului de energie ne împiedică să ne reîncărcăm bateriile sau ne determină să lucrăm într-un moment în care ar trebui să reflectăm cu adevărat asupra proiectelor și ideilor pe care le avem. Activitatea obsesivă produce stres cronic, așa cum am vorbit în capitolul 2.

De asemenea, ne face să avem mai puține idei. Dacă ești un cadru de conducere ocupat, o plimbare prin parc în miezul zilei poate părea neproductivă din exterior.

Dar dacă procedând astfel ai o idee care valorează 1 miliard de dolari și care aduce mai multe beneficii companiei decât dacă ai răspunde la e-mailuri timp de un deceniu, acela este unul dintre cele mai bune momente pe care le vei petrece vreodată făcând ceva. Te vei simți mai puțin productiv, dar ești calm și plin de energie și ai identificat o cale de a aduce o schimbare mai substanțială. În mod similar, dacă ești programator și lucrezi mai puține ore și faci mai multe pauze de dispersare a concentrării pentru a te gândi la problemele pe care le întâmpini, poți economisi timp la modul general. Sau dacă ești asistent administrativ, activitatea la un nivel mai scăzut de stimulare te poate face să te simți mai puțin productiv, dar s-ar putea să poți promova mai multe proiecte pe măsură ce treci la un nivel mai confortabil de stimulare.

O minte liniștită este o minte conștientă, iar o minte conștientă este una productivă. Dacă simți nevoia să muncești asiduu în mod constant, probabil că treci cu vederea oportunități semnificative de a lucra mai inteligent, inclusiv investind în automatizarea unor elemente din munca ta și în liniște.

Secretul evaluării productivității este să reflectezi la cât de mult realizezi. Deoarece sentimentul de vinovăție față de liniște vine din faptul că, pe măsură ce suntem mai puțin ocupați, avem impresia că progresăm mai puțin, trebuie să ne amintim de roadele la care duc eforturile noastre. Pentru că avem tendința de a ne uita la indicatorii greșiți care ne arată că am avut o zi productivă – cât de mult am muncit, câte e-mailuri au mai rămas în Inbox sau cât de epuizați ne simțim –, este esențial să-i oferim minții informații concrete despre rezultatele la care a dus timpul investit. La urma urmei,

este foarte posibil să muncim din greu, să ajungem să ne ocupăm de toate e-mailurile și să ne simțim epuizați, fără să facem să avanseze niciunul dintre proiectele importante.

Trebuie să urmărim tot ceea ce realizăm, mai ales pe măsură ce devenim mai liniștiți, mai puțin ocupați și mai productivi.[028](#)

Tehnici pentru vinovăție

Cei mai mulți dintre noi doresc să devină mai productivi și cu mai multe succese. Dar în practică mintea noastră se uită mai des la gradul de activitate și la consumul de energie decât la concentrare și la cumpătare pentru a evalua cât de productivi suntem. Din fericire, există modalități de a combate acest lucru. Astfel, ne putem reaminti cât de mult realizăm și ne putem simți mai puțin vinovați în timp ce ne concentrăm pe liniște.

Depășirea stării de vinovăție implică reflectarea la ceea ce realizăm, astfel încât să ne putem privi zilele în mod analitic, nu în mod reflexiv și critic. Avem o predispoziție a minții, adesea numită „efectul Zeigarnik” (după psihologul Bluma Zeigarnik), care ne determină să ne amintim de angajamentele nerezolvate indiferent de tot ceea ce am realizat.[155](#) Pe moment, dezordinea din dulapul din dormitor poate cântări mai greu în mintea noastră decât toate realizările vieții noastre la un loc.

Iată câteva strategii pe care eu le-am găsit utile imediat:

- **Fă o listă cu realizările zilnice.** Pe măsură ce trece fiecare zi, consemnează toate lucrurile pe care reușești să le faci. Este o tactică pe care am menționat-o deja de câteva ori și dintr-un motiv întemeiat: din cauza efectului Zeigarnik, uităm rapid de victoriile noastre zilnice. Revizuieste elementele pe care le-ai notat la sfârșitul zilei pentru a-ți reaminti de sarcinile uitate și îndeplinite. Ca regulă generală, faci mai multe decât crezi. Este o tactică deosebit de utilă în zilele (sau săptămânile) în care ai impresia că nu avansezi deloc.
- **Întocmește și o listă de realizări pe termen mai lung.** În afară de lista de realizări zilnice, eu păstrez în computerul meu un fișier care datează din 2012, cu realizările și etapele pe care le-am atins în viață și în muncă – totul, de la aniversări la proiecte de lucru pe care le-am predat și până la parametrii pe care i-am atins cu afacerea mea. Fiecare an are aproximativ 15 sau 20 de repere ori realizări grupate sub el și este distractiv să revăd lista la începutul fiecărei luni pentru a-mi recăpăta elanul.
- **Dacă ai o listă de lucruri de făcut sau folosești o aplicație de gestionare a sarcinilor, analizează ce ai făcut la sfârșitul fiecărei zile.** Ce faci cu lista ta de sarcini după ce se termină ziua? Dacă ești ca mine înainte de acest proiect, fie ai mototolit lista dacă era analogică, fie ai lăsat sarcinile finalizate în aplicație să se evapore în eterul digital. Asigură-te că privești înapoi la toate elementele tăiate de pe listă la sfârșitul zilei. De asemenea, nu te teme să adaugi pe listă elemente pe care nu aveai de gând

să le rezolvi. Este o senzație grozavă să adaugi ceva doar pentru a-l tăia ulterior (doar pentru că o victorie a fost involuntară nu înseamnă că nu s-a întâmplat).

- **Ține un jurnal câteva minute la sfârșitul zilei despre cum a decurs ziua.** Setează seara un cronometru pentru câteva minute și povestește cum a decurs ziua, ce ai reușit să realizezi, cât de conștiincios ai lucrat, ce a mers bine și ce ai putea îmbunătăți data viitoare, inclusiv cum poți fi mai binevoitor cu tine însuși în timp ce lucrezi. Nu uita că acest exercițiu este mai degrabă o oportunitate de a reflecta la ceea ce a mers bine decât o ocazie de a-ți bate capul cu ceea ce vrei să schimbi. Este o tactică excelentă de adoptat înainte de a ieși din starea de productivitate.

Aceste tactici te-ar putea ajuta să îți dai seama că ești mai productiv decât ai avea impresia că ești. Este un lucru valabil mai ales atunci când nu muncești de dimineața până seara târziu.

Pe măsură ce aplici aceste tactici, asigură-te că reflectezi la cât de mult poți realiza înainte și după ce te concentrezi pe liniște. Asta te ajută să fii mai ocupat, făcându-te în același timp mai chibzuit, mai hotărât și mai conștient. În aceste moduri, liniștea îți poate mări capacitatea de a face lucruri. Pentru a scăpa și mai mult de sentimentul de vinovăție cu privire la liniște, reflectă asupra diferenței pe care o face ea în munca ta. Formarea acestei imagini mentale de tipul „înainte și după” poate consolida obiceiurile pe care le dobândești.

Ca ființe umane, în ciuda creierului nostru vechi de 200 000 de ani, avem nenumărate abilități: inclusiv

logică, rațiune și creativitate. Din păcate, evaluarea corectă a productivității nu este una dintre ele.

Contrabalansarea productivității

Nu am pornit în călătoria care a dus la apariția acestei cărți cu alt scop decât acela de a-mi depăși propria anxietate. Mă simțeam neliniștit, nervos și, în general, inconfortabil în propria mea minte și știam că ceva trebuie să se schimbe. În plus, dacă tocmai sfaturile de productivitate pe care le aplicam mă duceau la burnout, însemna că pur și simplu nu funcționau. Deși productivitatea prezintă un interes semnificativ pentru mine – cine nu vrea să facă mai mult din ceea ce își dorește? –, dacă nu puteam găsi o modalitate de a evita anxietatea și burnoutul, nu eram sigur că merită.

Însă deplasându-mă de-a lungul spectrului de la anxietate la liniște, am dat peste o idee foarte diferită. Prin faptul că nu mă concentram pe liniște în timp ce mă concentram pe productivitate, îmi lipsea o parte esențială a imaginii productivității, ingredientul care ar fi făcut ca munca și viața mea să fie sustenabile, semnificative și plăcute pe termen lung.

Anxietatea nu ne face doar mai puțin productivi. În schimb, liniștea ne face mai productivi. Gândește-te la liderul imperturbabil care ia decizii dificile și chibzuite sub presiune, la jurnalistul care poate scrie o știre de ultimă oră de 500 de cuvinte în 30 de minute sau la medicul care își poate face pacienții să se simtă imediat în largul lor doar intrând în cameră. Când vine vorba despre productivitate, liniștea contează.

Liniștea este un ingredient care ne ajută să realizăm mai mult din ceea ce ne dorim. Într-un mediu agitat,

devenim productivi atunci când ne abordăm activitatea cu cumpătare și liniște, când rămânem concentrați și rezistăm în fața distragerii atenției. Pe măsură ce ne stabilim la un nivel de stimulare mai scăzut, ne concentrăm fără efort. Și pe măsură ce investim în atenție, scăpăm de burnout și devenim mai implicați în proces. Ne bucurăm mai mult de muncă și de viață, realizând în același timp mai mult din ceea ce contează.

Dependenți de dopamină și de stres, ne simțim productivi. Dar, după cum am spus, acesta este doar un miraj al productivității. Nu este greu de observat cum tocmai valorile pe care cultura noastră le prețuiește – cum ar fi acumularea, consumul și, în general, cumpărarea a cât mai multe lucruri – se pot dovedi antitetice liniștii, în special pe termen lung.

Prima categorie de sfaturi privind productivitatea – care ne permite să lucrăm mai inteligent – este importantă. Dar într-o lume agitată, plină de stres cronic și de surse de distragere a atenției cu ajutorul dopaminei, liniștea este la fel de importantă.

E ceva liniștitor în a fi implicat cu totul într-un singur lucru. Este un sentiment de adâncire, de transformare în însuși lucrul în care te implici.

În loc să bați un cui, ciocanul devine parte din tine, o extensie a mâinii. În loc să scrii o scrisoare cu un pix, pixul în sine devine un instrument prin care îți canalizezi gândurile, sinapsele din creierul tău acționând într-un mod care îți transformă ideile în mișcări mici și precise, făcute din vârful pixului.

Ce e ciudat, în cel mai bun caz, productivitatea se poate situa la limita meditației, un set de practici care ne permit să ne cufundăm complet în ceea ce vrem să

facem în acel moment. Dacă reușim să devenim pe deplin atenți la lucrurile pe care intenționăm să le realizăm – direcționându-ne timpul, atenția și energia către acele activități –, nu trebuie să ne facem niciodată griji cu privire la productivitate.

Liniștea îți îmbunătățește productivitatea suficient de mult pentru a merita să te străduiești pentru ea – chiar dacă nu ești o persoană anxioasă. Atenția pe care o cultivă liniștea merită cu ușurință să îi aloci timp – mai ales dacă ai în vedere că atenția este un element-cheie al productivității.

Dar la sfârșitul zilei productivitatea este doar un beneficiu. Liniștea este cu adevărat un scop frumos în sine. Cu cât devenim mai liniștiți, cu atât ne simțim mai în largul nostru, atât în ceea ce privește propria viață, cât și lumea din jur. Putem să suspinăm ușor, să lăsăm umerii în jos și să ne bucurăm pur și simplu de viață. Ne adâncim tot mai mult în fiecare moment, în timp ce fie savurăm, fie progresăm în ceea ce se deschide în fața noastră.

Pe măsură ce vei reduce nivelul de stimulare și te vei concentra mai ușor, te vei simți minunat să tai tot mai multe elemente de pe lista de sarcini. Dar cum rămâne cu sentimentul de a scăpa de creșterile bruște și inutile ale nivelului de dopamină care nu te fac fericit? Aceasta este adevărata răsplată, mai ales pe termen lung. Te vei bucura mai mult de viață, fără să treci mereu de la o sursă de distragere a atenției, datorită dopaminei, la alta.

În același mod, dacă te-ai simțit vreodată epuizat – sau ai fost pe punctul de a intra în burnout –, știi cât de crudă, nedreaptă și devastatoare poate fi această stare, indiferent de cât de bună pare situația din exterior.

Dezvoltarea abilității de a fi atent la ceea ce faci, care te ferește de burnout, de detașare și de sentimentul că nu schimbi nimic... este poate cel mai mare premiu dintre toate.

Liniștea nu te ajută doar să faci o schimbare mai importantă, ci îți oferă și capacitatea de a-ți da seama că deja o faci.

CAPITOLUL NOUĂ

Unde sălășluiește liniștea

La aproape doi ani după ce am suferit atacul de panică pe scenă, soarele avea să răsară din nou pentru mine.

Încercasem destul de multe lucruri în acea perioadă pentru a-mi găsi liniștea: de la idei care au fost incluse în această carte până la tactici care nu au funcționat nici pe departe la fel de bine. Printre acestea s-au numărat atât terapia, cât și uleiul CBD, două metode de care oamenii se mirau atunci când menționam că încerc să cultiv liniștea în viața mea.

Terapia mi s-a părut amuzantă și o modalitate excelentă de a descoperi de ce mintea mea este condiționată așa cum este. Dar nu m-a condus la tot atât de multă liniște ca strategiile mai pragmatice, cum ar fi abținerea de la stimulare sau abordarea elementelor evitabile din inventarul surselor mele de stres. (Probabil că randamentul tău va varia: dacă ești o persoană curioasă, ca mine, îți recomand cu tărie să mergi la un terapeut, dacă bugetul îți permite. Cu siguranță vei afla câteva lucruri interesante și incitante despre mintea ta. Și dacă crezi că starea ta de anxietate ar putea fi clinică –

dacă persistă indiferent de tacticile pe care le încerci –, probabil că terapia se justifică.)

Din păcate, utilizarea uleiului CBD a avut pentru mine efecte la fel de dezamăgitoare. El poate fi extras din două surse principale: planta de cânepă și planta de canabis, care are o reputație mai dubioasă. Norocul acestui experiment a fost că în Canada canabisul a fost legalizat în scopuri recreative cam în perioada în care mi-am început călătoria spre găsirea liniștii.

Mai simplu spus, există două componente principale ale canabisului: THC și CBD. THC este componenta psihoactivă care provoacă efectul toxicologic, ceea ce te poate face să simți o combinație de euforie, foame, paranoia, relaxare și somnolență, împreună cu o percepție deformată a timpului – toate acestea depinzând de tulpina de plantă pe care o consumi și de propriul sistem nervos. CBD este componenta nepsihoactivă a plantei, care are beneficii recunoscute în cazul durerii sau al unor afecțiuni precum anxietatea și artrita.

Deși nu există prea multe dovezi științifice revizuite de experți conform cărora CBD ajută în astfel de cazuri, eram prea curios după legalizare ca să nu cedez în fața acestei publicități și să încerc. Făcând tot posibilul să nu arăt ca un prost, mi-am spus că ar fi soluția perfectă pentru ce am nevoie și am mers în centrul orașului la un magazin local de canabis pentru a vedea ce îmi recomandă pentru anxietate. Am ajuns acasă 30 de minute mai târziu cu trei sticlute de ulei. Am extras dintr-una jumătate de pipetă și am pus sub limbă pentru a vedea ce se întâmplă. Am fost atent la schimbări, dar, spre surprinderea mea, nu am simțit nimic. A doua zi, am dublat doza. Tot nimic. A treia zi,

am mai înghițit câteva picături. Tot nu am simțit mare lucru. De data aceasta, după o doză mult mai mare decât cea recomandată, mintea mea se simțea mai liniștită și puțin distantă, dar nu mai puțin neliniștită decât înainte. După ce am încercat alte câteva mărci, am constatat că această substanță nu îmi aducea prea multe beneficii. (Pe o scară echivalentă cofeinei, puterea efectului mi s-a părut egală cu cea a unei cești sau două de ceai verde – deși, după cum știi deja, am o toleranță scăzută la această substanță.)

Dintre toate lucrurile pe care le-am încercat în călătoria mea spre găsirea liniștii, CBD m-a dezamăgit cel mai mult – lucru la care nu mă așteptam. Din nefericire, cercetările îmi susțin părerea. După cum se arată într-o metaanaliză, „Nu există dovezi conform cărora canabinoizii [CBD] îmbunătățesc tulburările și simptomele depresive, tulburările de anxietate, tulburarea de hiperactivitate cu deficit de atenție, sindromul Tic/Tourette, tulburarea de stres posttraumatic sau psihoza” – toate afecțiunile pe care unii pretind că acest compus chimic le-ar ajuta.¹⁵⁶ Există câteva dovezi că THC, componenta activă, „conduce la o mică îmbunătățire a simptomelor de anxietate în rândul celor cu alte afecțiuni medicale”.¹⁵⁷ Deși ar trebui efectuate mai multe cercetări (și se fac în prezent), este posibil ca uleiul CBD să nu merite banii munciți din greu. Dar, ca întotdeauna, efectele pot varia de la o persoană la alta. Unii oameni jură că funcționează – și chiar dacă tot ceea ce simți este un efect placebo liniștitor, s-ar putea să merite.

Acest lucru este o adevărată dezamăgire – mai ales când toți căutăm o soluție rapidă împotriva anxietății, o strategie, o pastilă sau o picătură din ceva pe care să o

luăm și care să facă starea de neliniște să dispară. Pe termen foarte scurt, cel mai bun lucru pe care îl putem face este să atenuăm anxietatea, să nu ne mai gândim la faptul că există. Este nevoie de efort pentru a săpa mai adânc, pentru a descoperi înainte de toate cauzele profunde care duc la neliniște, factorii care ne pot înclina mintea spre partea anxioasă a spectrului calmului. Adesea, trebuie să facem schimbări structurale în obiceiurile și viața noastră.

Din fericire, aceste schimbări mai dificile merită aproape întotdeauna să fie făcute. Abordând cauzele profunde ale motivelor care ne fac anxioși, trăim o viață mai loială față de noi înșine și față de ceea ce prețuim, simțindu-ne în același timp mai bine în pielea noastră. Efectele acestor îmbunătățiri pot fi simple, cum ar fi faptul că nu ne mai chinuim să ieșim de pe Instagram – sau, chiar mai bine, că ne dorim mai puțin timp pentru actualizările cronice stresante de pe rețelele de socializare. Ele se pot dovedi și mai profunde. De exemplu, s-ar putea să nu ne mai simțim epuizați, detașați și neproductivi după ce am trecut la un loc de muncă care ne provoacă un nivel de stres cronic mult mai ușor de gestionat.

Indiferent de schimbările pe care le-ai făcut până acum, sper să constăți că liniștea merită și a meritat investiția. Acest lucru este valabil chiar și în cazul strategiilor de liniștire care necesită să aloci timp, cum ar fi gătitul unor cine delicioase și sănătoase, găsirea unei forme de mișcare care îți place foarte mult sau petrecerea timpului cu prietenii apropiați.

Strategii de încercat

Pe parcursul acestei cărți, am oferit o mulțime de strategii pentru a găsi echilibru într-o lume prea neliniștită. Fie că vrei să-ți depășești sentimentele de anxietate, fie că dorești să dai un sens mai profund evenimentelor din viața ta sau pur și simplu vrei să te adâncești mai confortabil în fiecare moment, ideile cuprinse în această carte ar trebui să te ajute. Același lucru este valabil și dacă intenționezi să folosești aceste idei pentru a te bucura de mai mult timp liber, satisfacție sau atenție. De asemenea, poți folosi ideile din carte pentru a debloca mai multă productivitate și creativitate. Liniștea este o bază solidă atât pentru muncă, cât și pentru viață, iar atenția este esența productivității.

În încheiere, unul dintre ultimele lucruri pe care vreau să te încurajez să le faci este **să încerci cât mai multe strategii din această carte**. Nu toate vor funcționa în cazul tău. Dar, cum zice proverbul, dacă arunci cu suficient de mult noroi pe un perete, ceva-tot se va lipi. Ai la îndemână o mulțime de tactici (bazate pe dovezi). Încearcă-le și vei vedea ce se „lipește” în mod natural și ce îți place cel mai mult. Dacă am descoperit un lucru adevărat în călătoria mea spre găsirea liniștii, acela e că ea este personală. Cu toții suntem conectați diferit, ducem vieți diferite și avem obiceiuri, slujbe, constrângeri și valori diferite. Din acest motiv, te încurajez să urmezi sfaturile care funcționează pentru tine și să le ignori pe celelalte. (Este o strategie utilă pe care să o folosești nu doar în cazul acestei cărți, ci și al celorlalte de nonficțiune pragmatică pe care le citești.)

Există nenumărate idei pe care le poți testa. Încearcă să te miști mai mult, în natură, dacă poți. Practică meditația, o modalitate de a dezvolta o prezență mai vibrantă în tot ceea ce faci. Creează o listă personalizată de lucruri de savurat și bucură-te de unul dintre ele în fiecare zi. Inventariază stresul din viața ta pentru a identifica sursele lui pe care le poți atenua. Definește-ți orele de productivitate, astfel încât să poți găsi un echilibru zilnic între efort și bucurie. Abține-te de la stimulare timp de o lună pentru a te concentra fără efort și a-ți liniști mintea. Alege câteva „valori” pentru care vrei să te străduiești mai mult, cum ar fi fericirea, capacitatea de a fi conștient de prezent și timpul petrecut cu alte persoane, în locul celor implicite, cum ar fi banii și statutul. Concentreză-te obiceiuri de liniștire în lumea analogică, care îți determină corpul să secrete serotonină, oxitocină și endorfine, împreună cu o cantitate sănătoasă și mai rezonabilă de dopamină. Observă și pune la îndoială vinovăția care apare pe măsură ce te concentrezi pe liniște. Mergi la un terapeut dacă vrei să sapi mai adânc în mintea ta. Alege unul sau două lucruri din această listă. Și dacă tot ești în această etapă, fă-ți un plan să încerci mai multe lucruri după ce le-ai încercat pe primele două. Rezervă-ți câteva ore în fiecare săptămână pentru a trăi doar în lumea analogică sau delectează-te cu unele hobbyuri analogice noi, cum ar fi să urmezi un curs de improvizație, să gătești, să înveți să cânti la un instrument sau să tricotezi. Ca experiment, fă-ți abonament la un ziar tipărit, în timp ce promiți să renunți pentru o vreme la știrile digitale. Joacă-te sau oferă-ți un masaj de o oră de fiecare dată când predai un proiect important. Fă-ți un plan pentru a reduce consumul de băuturi alcoolice sau încearcă să-

ți resetezi toleranța la cofeină. Ai putea chiar să scrii cu un stilou elegant o scrisoare sau două unei persoane dragi.

După cum știu sigur că vei descoperi tu însuși, căutarea liniștii se justifică de la sine. Să încerci cât mai multe tactici – fie ele simple sau elaborate, directe sau structurale – este ceea ce îți permite să găsești strategiile care se potrivesc cu adevărat persoanei tale și stilului tău de viață. Astfel, vei face ca liniștea să reziste în timp.

Cât înseamnă suficient?

Se spune uneori că tot ceea ce avem nevoie pentru a ne simți fericiți se află chiar în fața noastră, dar acest lucru nu pare adevărat atunci când mentalitatea succesului ne stă în cale. Mentalitatea abundenței spune povestea opusă: că fericirea se găsește foarte puțin dincolo de ceea ce avem, de ceea ce am realizat și de cine suntem în prezent. De îndată ce vom face ceva mai mulți bani, vom deveni puțin mai productivi sau vom fi puțin mai în formă, ne vom simți bine și atunci (și numai atunci) credem că vom avea timpul și atenția necesară pentru a ne bucura de roadele succesului.

În practică, de fapt, nu facem decât să împingem țintele un pic mai departe de raza noastră de acțiune – și nu ne oprim niciodată din a face acest lucru.

Iată un adevăr simplu: indiferent de cât de mult ai, confortul, liniștea și fericirea vor veni din savurarea lucrurilor care există deja în viața ta, nu din încercarea de a obține ceea ce nu ai. Adoptarea acestei mentalități necesită practică și răbdare și survine în timp, pe măsură ce te concentrezi pe obiceiuri de liniștire. Dar, așa cum am constatat și eu, merită efortul.

Până la proiectul de găsim a „liniștii“, eu unul aveam sentimentul că nu am niciodată îndeajuns. Acest lucru era valabil chiar și pentru domeniile din viața mea care, obiectiv, mergeau bine. Uitându-mă la câte cărți vindeau colegii mei autori, aveam senzația că rămân mereu în urmă, că nu mă descurc niciodată suficient de bine pentru a merita fericirea. (Adevărul, dureros de evident pentru toată lumea, mai puțin pentru mine, era că eram norocos să lucrez în acest domeniu.) Câștigând un bonus prin muncă și economisind acești bani, îmi aminteam cât de departe mai am de mers pentru a atinge un anumit nivel de libertate financiară. Adevărul era, bineînțeles, că eram norocos că aveam chiar și acel venit suplimentar pe care să-l pun deoparte.

În mod implicit, căutăm satisfacția în locul greșit: în ceea ce nu avem, mai degrabă decât în ceea ce avem. Din fericire pentru noi, o minte liniștită transformă aceste sentimente de inadecvare în recunoștință. Atunci când învățăm să fim atenți la cine și la ceea ce avem în fața noastră, vom simți întotdeauna că avem suficient.

În timp ce investiția în liniște mi-a schimbat puțin prioritățile, modul în care mă simțeam în interior s-a schimbat mult mai mult. Am învățat să mă bucur mai mult de zilele mele, pentru că am devenit mai atent la ele și am avut energie, hotărâre și motivație pentru tot ce mi-a ieșit în cale.

După cum am mai spus, ideea de a avea sau a realiza mai mult este un miraj. Nu doar că putem acumula întotdeauna mai mult din diferitele valori din viața noastră, dar lucrurile din care ne dorim să avem mai mult intră adesea în conflict unele cu altele. Lumea modernă ne va spune că a avea mai mult ne va aduce fericirea. Dar ultima de la care ar trebui să primim

sfaturi despre fericire este lumea modernă. Ea nu este fericită. În schimb, trebuie să privim în interior.

Cu cât am investit mai mult în liniște, cu atât am devenit mai prezent și mai fericit cu viața mea. Investind în tactici cum ar fi să mă bucur de lucrurile de pe lista mea de savurat, să petrec mai mult timp în lumea analogică și să mă abțin de la stimulare suplimentară ori de câte ori se strecurau din nou sursele de distragere a atenției, am reușit să mă simt confortabil în majoritatea momentelor zilei. Aș minți dacă aș spune că m-am simțit complet liniștit tot timpul, căci au existat și perioade de anxietate sau au fost evenimente care m-au făcut să mă simt amenințat și neliniștit. Dar, cu timpul, episoadele de anxietate ca acestea au devenit mai degrabă excepția decât regula, un sentiment ocazional la fel de efemer ca o pală de vânt simțită în parc. Roadele liniștii s-au dovedit a fi profunde.

Sper că vei descoperi și tu că investiția în liniște te va face și mai recunoscător pentru tot ceea ce ai – și că e ceva ce se întâmplă în timp ce reflectezi asupra lucrurilor din care merită să te străduiești să obții mai mult. Oricum ar fi, indiferent dacă urmărești să obții mai mult timp, atenție, energie, relații, profunzime, libertate, recunoaștere sau chiar bani, ține minte că adevărata abundență înseamnă să savurezi ceea ce ai deja.

Conexiuni mai profunde

Un alt beneficiu interesant pe care îl poți obține atunci când îți cultivi liniștea este o mai mare conștientizare a ceea ce se întâmplă în corpul și în mintea ta.

Aproape în fiecare moment al zilei, corpul și mintea încearcă să ne spună ceva, cum ar fi faptul că avem puțină energie (și ar trebui să ne revigorăm) sau că suntem obosiți sau deja epuizați. Alteori, ne readuc aminte că am mâncat deja destul, că am consumat mai mult decât suficientă cofeină sau că trebuie să ne confruntăm cu ceea ce simțim, în loc să ne uităm la încă un episod al unui serial oarecare. Sau ne reamintesc să fim recunoscători, să ne relaxăm suficient pentru a ne bucura de diferite lucruri ori să savurăm fiecare moment petrecut împreună cu cineva, pentru că timpul pe care îl avem la dispoziție este limitat. Cu cât suntem mai conștienți, cu atât putem acționa mai hotărât. Liniștea înseamnă că, în fiecare moment, în mintea noastră se întâmplă mai puține lucruri, ceea ce ne oferă spațiul de care avem nevoie pentru a reflecta și a observa.

Pe lângă această conștientizare, un alt beneficiu al atingerii unor niveluri mai profunde de liniște este acela că acționezi mai cumpătat sau cu intenție.

Intenția este atunci când decizi ce să faci înainte de a acționa într-o direcție – și este posibil să îți observi mintea cum formează o intenție și numai dacă îi acorzi un pic mai mult spațiu. Ca un experiment simplu, data viitoare când simți nevoia să asculți muzică, în loc să alegi lista de redare preferată, așteaptă câteva secunde până când mintea găsește melodia perfectă pe care vrei să o asculți. Așa simți când se formează o intenție.

Fiind mai predispuși să ne conștientizăm intențiile, liniștea ne poate face să ne simțim mai împliniți, combătând astfel și mai mult burnoutul. Atunci când alegem ce să facem înainte de a acționa, ne simțim mai eficienți în faptele noastre. Acționăm mai cumpătat cu

privire la modul în care ne petrecem timpul și decidem din vreme ce să facem, simțim că faptele noastre au un scop, chiar și atunci când nu avem un control total asupra muncii sau vieții noastre. Eforturile noastre nu se schimbă, dar mentalitatea și poveștile, da: alegem să ne asumăm lucruri dificile și stresante – nu mai sunt lucruri care ni se întâmplă. Indiferent de gradul de control pe care îl avem, liniștea lasă loc intențiilor să se formeze și ne permite să le observăm și apoi să acționăm în consecință.

Devenind mai conștienți și mai cumpătați prin liniște, putem, de asemenea, să consolidăm și mai mult locul pe care ea îl ocupă în viața noastră. Putem avea spațiul de atenție pentru a observa că Instagram ne deprimă și avem mijloacele necesare pentru a șterge aplicația timp de câteva luni pentru a vedea dacă ne simțim altfel. Într-o ceartă, suntem capabili să fim mai calmi și să spunem al doilea lucru care ne vine în minte, în loc să fim impulsivi. Atunci când suntem pe cale să mâncăm și după ce ne-am săturat (dincolo de punctul de regret), mintea este suficient de liniștită pentru a putea observa că suntem sătui, astfel încât să nu ne lase să cădem în capcana de a mânca pe fond emoțional.

Prin distanțare – nu doar în general, ci în fiecare moment – dobândim perspectivă.

Anxietatea tulbură conștiința și anihilează intenția. Din fericire, concentrându-ne pe liniște, suntem capabili să reflectăm și să acționăm deliberat. Praful din mintea noastră se așterne și vedem lucrurile mai clar.

După ce ne-am găsit liniștea

Revenind la momentul în care soarele a răsărit în povestea mea, lumea părea tot mai întunecată. În martie 2020, chiar în momentul în care mă reconectam după ce mă abținusem prima dată de la dopamină, numărul cazurilor de infectare din pandemie începuse să crească accelerat la nivel global.

Privind înapoi, seria de evenimente de la începutul pandemiei de COVID-19 îmi este neclară, un soi de bulgăre uriaș care a tot crescut cu timpul. Experimentul abstenenței de la dopamină a constituit o pauză revigorantă de la această preocupare. În loc să reîncarc constant pagini de știri pe internet, ziarul îmi oferea informarea de dimineață înainte de a-mi continua ziua. Asta a fost până când nu am mai putut continua așa.

Aproape de sfârșitul experimentului, pandemia fusese catalogată de Organizația Mondială a Sănătății ca fiind o urgență sanitară mondială, iar călătoriile din China spre Statele Unite fuseseră restricționate (ceea ce părea o nebunie la acea vreme).¹⁵⁸ M-am reconectat cu lumea în momentul în care măsurile de izolare, carantină și distanțare socială deveneau parte din vocabularul nostru nou descoperit cu privire la pandemie, când încercam cu toții să înțelegem cum să reacționăm la această lume nouă și incertă. Revenind în online după experimentul meu, am constatat că îmi era greu să privesc în altă parte. Și, o vreme, nu am făcut-o. În lunile martie și aprilie din 2020, părea că abstenența mea de la stimulare nici nu ar fi avut loc. Eram lipit când de un ecran, când de altul, verificând ce evenimente mai fuseseră anulate, cum se schimbau

cifrele noilor cazuri de infectare și ce restricții de ultimă oră erau puse în aplicare.

Până în acel moment, muncisem din greu să introduc în viața mea niște obiceiuri de liniștire și cumpătare, echilibrându-mi în același timp mintea, astfel încât calmul să aibă spațiu pentru a se instala. Deși începutul unei pandemii globale a însemnat că am încetat temporar să mai urmez unele dintre aceste sfaturi, munca pe care o făcusem mi-a permis să revin rapid la obiceiurile pe care le cultivasem în lunile anterioare. Am observat că mă simt din nou anxios revenind la aceste practici, dar având în vedere situația „fără precedent“ de pe întreaga planetă, eu numesc asta un câștig. Nu sunt sigur că aș fi observat nici măcar creșterea anxietății dacă nu ar fi fost spațiul pe care liniștea îl crease de la bun început. Schimbările structurale pe care le-am făcut în timpul experimentelor mele au devenit un scut pentru a-mi proteja mintea de o lume devenită brusc foarte anxioasă.

Pe lângă schimbările structurale pe care le făcusem la locul de muncă și în viața mea, aveam, din fericire, și o serie de obiceiuri de liniștire pe care mă puteam baza. Cu cât lumea devenea mai îngrijorată, cu atât mai mult îmi dublam eforturile. În loc să verific știrile digitale pe tot parcursul zilei, m-am abonat la un al doilea ziar tipărit pentru a obține un amestec mai echilibrat de știri locale și internaționale. În loc să cutreier anxios prin rețelele de socializare, am făcut exerciții fizice și am meditat. Mi-am redus consumul de cofeină. M-am cufundat în cărți broșate, am găsit lucruri de care să mă bucur în fiecare zi și am programat o mulțime de apeluri video cu prietenii și familia, până când aceasta a devenit o propunere obositoare pentru toată lumea. De

asemenea, m-am străduit să găsesc mai multe hobbyuri analogice – am început să fac fotografii, am făcut exerciții fizice și am plecat în drumeții cu soția mea.

Pe lângă toate acestea, m-am asigurat că îmi fac timp să apăs pedala de frână și să mă bucur de câteva momente de relaxare. Dacă anxietatea este precipitată și grăbită, liniștea este răbdătoare și iertătoare. Deși nu am avut întotdeauna succes, am încercat să port cu mine acest spirit al liniștii pe tot parcursul zilei.

La doi ani după luna martie a anului 2020, liniștea este și mai prezentă în viața mea. Am descoperit că găsirea liniștii este o abilitate pe care o putem îmbunătăți în timp.

În timp ce scriu aceste cuvinte, zăpada se topește și se transformă în zloată, spălând nisipul și sarea care acoperă frunzele ruginii în descompunere. Înăuntru și la adăpost de intemperii, situația este mai puțin liniștită. Termenele-limită se adună (manuscrisul acestei cărți trebuie predat peste două săptămâni, de exemplu), știrile sunt încă îngrijorătoare și, la suprafață, o mare parte din munca mea este aceeași ca la începutul acestei călătorii spre găsirea liniștii. Ritmurile muncii și ale vieții continuă: ninge și apoi zăpada se topește, perioadele de activitate intensă vin și pleacă, iar fiecare nou anotimp al vieții aduce niveluri diferite de stres, noutăți și oportunități.

Totuși, undeva în dedesubtul acestor ritmuri ale vieții cotidiene, diferența nici că ar putea fi mai profundă.

Dacă Chris de astăzi și Chris de dinaintea acestei călătorii ar sta pe versanții opuși ai unui munte, probabil că ar descrie un punct de reper complet diferit,

chiar dacă, în esență, privesc același lucru dintr-un unghi diferit. Acest lucru se aseamănă cu diferența dintre viața de dinainte și de după găsirea liniștii.

Viața devine încărcată și suntem adesea împinși spre limitele mintale. Atenția pentru strategii pentru găsirea liniștii poate schimba situația, dar modul în care ne raportăm la situația noastră se va schimba și mai mult. Ducem cam aceeași viață, dar o vedem dintr-o perspectivă mai liniștită.

După ce am explorat și am investit în strategiile pe care le-am împărtășit în această carte, sunt încă ocupat, dar în general nu mai sunt anxios. Am devenit mai puțin reactiv emoțional pe măsură ce lucrurile s-au schimbat în jurul meu. Atunci când simt anxietate într-o anumită zi, ea este atenuată și trecătoare – de obicei, o reacție la un lucru extrem de stresant. Am dobândit obiceiuri care mă îndepărtează în mod sigur de anxietate și mă conduc spre liniște. Și în fiecare zi simt că am tăria mentală de a face o treabă bună în ceea ce am de gând să realizez.

În timpul perioadelor deosebit de stresante, liniștea mi-a oferit abilitatea de a face un pas înapoi, de a lăsa spațiu între mine și situație și de a găsi o poziție fermă în momente altfel tensionate. Acest lucru nu a fost întotdeauna ușor. La naiba, găsirea acestui spațiu nici măcar nu este întotdeauna posibilă. Din fericire însă, cultivarea liniștii este o abilitate la care cu toții putem deveni mai buni. Cu toții putem învăța să vedem același munte într-o lumină diferită.

Am început această carte cu povestea atacului meu de panică pe scenă. Scriitorul din mine își dorește o poveste în crescendo care să echilibreze această carte, un apogeu emoționant care să contrabalanseze

evenimentul dramatic care a dat startul călătoriei mele spre găsirea liniștii. Dar după ce am făcut călătoria care a condus la scrierea acestei cărți, iată care este adevărul: chiar nu-mi doresc așa ceva.

Liniștea nu este un crescendo, ci un deznodământ, o întoarcere la adevărata noastră natură. Este acea stare a minții care se află sub straturile faptelor noastre.

Liniștea nu este atât de incitantă, și tocmai aceasta este ideea. Pe măsură ce cultivăm liniștea, ne refacem capacitatea mintală de a face față și de a ne bucura de emoții. În loc ca mintea să fie suprastimulată în mod implicit, ea este liniștită și, mai presus de toate, pregătită. Cu liniștea ca stare mintală implicită, ne putem ridica la înălțimea a ceea ce se întâmplă.

Obiceiurile de liniștire ne oferă rezistența necesară pentru a face față situațiilor noi și stresante. Cu mai puțin stres cronic, devenim implicați și putem găsi în mod pragmatic soluții la probleme, fiind în același timp prezenți mintal pentru cele mai bune părți din zi. Iar cu o mai mare concentrare vine și o mai mare productivitate, ceea ce ne permite să ne rezervăm mai mult timp pentru viață și pentru obiceiurile de liniștire, în primul rând.

Pe parcursul acestor pagini, am făcut tot ce mi-a stat în putință ca să-ți ofer idei, tactici și strategii pe care le poți folosi în propria călătorie spre găsirea liniștii – unele care sunt convins că te vor ajuta să găsești mai mult spațiu, atenție și productivitate. Dar iată încă un experiment de gândire înainte de a încheia: dacă drumul spre găsirea liniștii ar fi unul real, cum ar arăta el?

Pentru început, traseul ar trece cu siguranță prin natură, mai degrabă decât pe o stradă din oraș. S-ar

putea să-l parcurgi mai rapid pentru a-ți crește ritmul cardiac – și poate că ai consuma mai întâi o mâncare delicioasă și hrănitoare, astfel încât să ai energie pentru pașii care te așteaptă. Probabil că te-ai bucura de soare, iar traseul ar șerpui prin lumea analogică – nu te-ai plimba prin vreun joc video. Probabil că te-ai plimba și în compania altora.

Pe parcursul drumului, te-ai lăsa cuprins de o atenție calmă. Și, cu puțin noroc, te-ai simți profund absorbit și ai aprecia fiecare pas.

Plimbarea ar dura ceva timp. Dar având în vedere că te-ai simți plin de energie, vitalitate și concentrare, acele minute și ore petrecute astfel nu ar fi pierdute. După toate probabilitățile, le-ai recupera complet și chiar ai câștiga și alte lucruri.

Liniștea este un izvor care se află în centrul a ceea ce face viața plăcută. Din ea izvorăsc productivitatea, atenția, perspicacitatea, cumpătarea, conștientizarea, confortul, buna dispoziție, acceptarea, creativitatea și recunoștința.

Este, de asemenea, starea noastră naturală de a fi, ascunsă sub nivelurile de activitate din viața noastră. Liniștea susține tot ceea ce facem, tot ceea ce gândim și tot ceea ce credem că suntem. Este viața noastră atunci când eliminăm fiecare nivel de activitate inutilă: agitația mintală, agitația determinată de prea multe activități, agitația unei activități de ore îndelungate, de a căuta suprastimuli, de a acumula mai mult decât avem nevoie sau de a încerca să fim mai productivi decât e nevoie.

Activitatea care are un scop este ceea ce face ca viața să merite să fie trăită – o viață lipsită de scop este una lipsită de sens. Dar datorită faptului că viața devine mult

mai plăcută atunci când avem liniștea alături de noi, sper că vei fi de acord că merită să o căutăm.

Să rămânem fericiți, conștienți și productivi într-o mare de haos, când lumea se agită până la frenezie și când există atât de multe preocupări, griji și îndatoriri care ne încarcă timpul limitat, este un dar pe care ni-l putem oferi nouă înșine.

În esența sa și în cea mai bună parte a sa, liniștea poate fi considerată fundamentul unei vieți bune. Sper ca această carte să te ajute să o găsești.

01 Probabil că merită menționat faptul că viața ta valorează mult mai mult decât ceea ce reușești să realizezi pe parcursul ei. (*N. a.*)

02 Generalized Anxiety Disorder 7, în original. (*N. red.*)

03 Asta nu înseamnă că nu ar trebui să ne valorificăm timpul sau să nu luăm în considerare costul de oportunitate al timpului nostru pentru a ne asigura că-l petrecem făcând lucruri valoroase. Timpul este resursa cea mai limitată de care dispunem pentru a duce o viață bună. Drept urmare, ar trebui să punem mare preț pe el. De fapt, ar trebui să-l prețuim atât de mult, încât să nu îl folosim strict pentru a îndeplini diverse sarcini. (*N. a.*)

04 Un cost secundar al mentalității succesului este faptul că ne alimentează individualismul, ceea ce ne face să avem o părere mai proastă despre ceilalți. Mentalitatea ne determină să ne gândim, în principal, la propria persoană: cât de productivi suntem noi, nu cât de mult îi putem ajuta pe alții sau cât de productivă este echipa noastră ori viața pe care o putem crea împreună cu cei dragi. Una dintre lecțiile pe care le reînvăț constant este că am spațiu aproape nelimitat în interiorul meu pentru a primi și alte persoane. (*N. a.*)

05 Ca regulă generală, merită să-ți petreci mai puțin timp încercând să te perfecționezi și mai mult timp devenind mulțumit de propria persoană. (*N. a.*)

06 În mod ironic, mentalitatea succesului ne poate determina să irosim mai mult timp: atunci când descoperim pe neașteptate că avem ceva timp liber, îl irosim pe rețelele de socializare, cu degetele

pe niște ecrane dreptunghiulare, pentru că știm că ne-am simți vinovați să ne bucurăm de o relaxare autentică. Este întotdeauna mai ușor să alegem activitatea. (N. a.)

07 Așa cum vei descoperi, stresul cronic este un subiect recurent în această carte. Nu îl vom analiza complet în acest capitol – faptul că unele surse de stres provoacă dependență, că este greu să scapi de el sau că este adânc înrădăcinat în rutina zilnică –, dar vom discuta câteva aspecte importante. (N. a.)

08 Majoritatea surselor de stres cronic pot fi evitate dacă ești suficient de strict în ceea ce privește prevenirea lor. E posibil să anulezi stresul deținerii unei locuințe dacă te muți în chirie sau să elimini tot stresul unei relații dacă devii pustnic. Dacă munca te stresează, poți renunța la toate bunurile tale lumești și te poți călugări. Evident că, deși poți elimina o sursă de stres, asta nu înseamnă că trebuie să o și faci. Uneori, eliminarea stresului are ca rezultat și mai mult stres, deoarece odată cu stresorii elimini și semnificația pe care o aduce vieții tale. Atunci când faci clasificarea, încearcă să fii realist în ceea ce privește aspectele ușor și greu de gestionat. De asemenea, reține că majoritatea factorilor de stres pot fi gestionați dacă te străduiești suficient de mult. (N. a.)

09 Organizația Mondială a Sănătății definește burnoutul strict ca pe un fenomen asociat locului de muncă. Astfel, pe măsură ce limitele dintre viața profesională și cea personală devin tot mai neclare, aceste idei pot fi generalizate pentru a se aplica și în viața privată. (N. a.)

010 Interesant este că din acest motiv cofeina ne dă mai multă energie dacă o consumăm în jur de ora 10:30, și nu imediat după ce ne trezim. La câteva ore după ce ne trezim, nivelul de cortizol este în mod normal puțin mai scăzut, ca și nivelul de energie. Drept urmare, vom primi un impuls mai mare de energie. (N. a.)

011 Dacă ești șef, unul dintre cele mai bune lucruri pe care le poți face pentru sănătatea echipei tale este să-i lauzi în mod real pe membrii care fac o treabă cu adevărat bună. E un sfat simplu care merită menționat dintr-un motiv anume: nu îi laudăm pe ceilalți suficient de mult. Un studiu a relevat că dacă ești manager, poți crește procentul noilor angajați păstrați de la media de 80% până la

aproximativ 96% dacă îi lauzi de patru ori per trimestru. (Sursa: Shawn Achor, *Big Potential: How Transforming the Pursuit of Success Raises Our Achievement, Happiness, and Well-Being*, Currency, New York, 2018.) Având în vedere costurile medii de înlocuire a unui angajat, cele patru situații în care îi lauzi sincer pe membrii echipei te pot ajuta să economisești până la 10 000 de dolari. După cum îți poți imagina, laudele trebuie să fie autentice, altfel, ar putea avea efectul opus. (N. a.)

012 Dacă ești un manager care a avut unul sau mai mulți angajați care s-au confruntat cu burnoutul, ai putea fi nevoit să recunoști un adevăr incomod: mediul de lucru pe care l-ai creat pentru echipa ta este toxic, iar ea se confruntă cu un nivel nesănătos de stres cronic. Gândește-te bine la punctele slabe ale locului de muncă, analizând metodic cei șase factori ai burnoutului: ei sunt pârghiile pe care le poți apăsa pentru a crește nivelul de fericire și sănătate al angajaților tăi. Acest lucru îți va face echipa mai productivă, dar este de la sine înțeles că sănătatea lor mintală este mult mai importantă. (Fii foarte atent la volumul de lucru și la valori – cercetările sugerează că acestea sunt pârghiile cu care ar trebui să începi. Sursa: Michael P. Leiter, Christina Maslach, „Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout“, *Journal of Health and Human Services Administration*, vol. 21, nr. 4, primăvara 1999, pp. 472–489, [jstor.org/stable/25780925](https://www.jstor.org/stable/25780925).) (N. a.)

013 Trebuie remarcat faptul că aceste descrieri sunt generalizări – efectele neurotransmițătorilor menționați sunt complexe și greu de redus la o singură propoziție. În general, acestea sunt efectele pe care le produc. (N. a.)

014 Există o oarecare suprapunere conceptuală între savurare și conceptele de echilibru și conștientizare – două subiecte distincte, dar tangențial legate între ele. Potrivit lui Bryant, echilibrul este diferit deoarece „implică mult mai puțină atenție conștientă față de experiență“. (Sursa: Fred B. Bryant, Joseph Veroff, *Savoring: A New Model of Positive Experience*, Psychology Press, Londra, 2006.) De asemenea, echilibrul implică lucrul la o sarcină relativ dificilă care corespunde aproximativ nivelului nostru de îndemânare. Savurarea este diferită de conceptul de conștientizare pentru că este mai restrictivă: ne concentrăm doar asupra lucrurilor sau aspectelor

pozitive, în loc să ne observăm experiențele cu o atenție lipsită de prejudecăți. (Sursa: Charlotte Fritz, Morgan R. Taylor, „Taking in the Good: How to Facilitate Savoring in Work Organizations“, *Business Horizons*, vol. 65, nr. 2, martie–aprilie 2022, pp. 139–148, doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.035.) (N. a.)

015 De asemenea, din punct de vedere tehnic, grupul Alphabet deține atât YouTube, cât și Google, deși aceasta din urmă este compania-umbrelă care administrează activitățile de pe internet ale Alphabet. O idee similară este valabilă și în cazul Meta, grupul care deține Facebook. (N. a.)

016 Care se pot conecta la internet și diverse aplicații din telefon. (N. red.)

017 Aș include instrucțiuni despre cum să faci acest lucru, dar calea către această funcție în cadrul aplicației se va schimba fie înainte, fie după publicarea cărții. Doar folosește motorul de căutare *DuckDuckGo* pentru a afla cum să găsești această funcție. (N. a.)

018 De asemenea, rețelele de socializare compromit conexiunea umană, deoarece ne permit să ne creăm o realitate unică după ce decidem de la cine consumăm informații. Pagina de start a YouTube a fiecăruia este diferită – o noutate deplină. Aceste „bule de filtrare“ de conținut personalizat ne pot face mai dificilă relaționarea unii cu alții, pe măsură ce dobândim interese mai diversificate. (N. a.)

019 Spun „multe dintre ideile“, deoarece nu îmi spun povestea în ordinea exactă a desfășurării evenimentelor. Pentru a o face mai utilă, am structurat această carte în jurul tacticilor care m-au ajutat să fac progrese adevărate în găsirea liniștii, nu a momentelor în care le-am descoperit. (N. a.)

020 Poate că ar fi trebuit să menționez acest lucru de la începutul cărții. (N. a.)

021 Este demn de remarcat faptul că, la un moment dat, internetul va trece probabil de la un strat 2D cu care interacționăm prin intermediul unui ecran la unul 3D pe care îl putem suprapune peste realitatea noastră analogică, un concept adesea numit

„realitate mixtă“ sau „metavers“. Doar timpul ne va spune cum se va desfășura acest viitor și cum va arăta el. Indiferent ce se va întâmpla, această realitate mixtă va continua să elibereze mai multă dopamină decât lumea analogică și se va dovedi, probabil, la fel de valoroasă ca și cea de care ne-am îndepărtat. (N. a.)

022 Probabil că ar trebui să menționez că am explorat acest subiect în profunzime în precedenta mea carte *Hyperfocus*. Personal, nu mi place când autorii își promovează celelalte cărți în cea actuală, așa că poți refuza să o cumperi pe precedenta pentru a te răzbuna pe mine pentru asta. (N. a.)

023 „Men’s barbershop chorus“, în original. De obicei, este vorba despre un cvartet care cântă a capella, cu trei voci care se armonizează cu a patra, a celui care conduce. (N. red.)

024 Cealaltă parte a sistemului nervos autonom, sistemul nervos simpatic, se activează atunci când ne confruntăm cu evenimente stresante. El este responsabil pentru reacția noastră de tip „luptă, fugi sau rămâi încremenit“. (N. a.)

025 „Hangxiety“, în original. (N. red.)

026 Consumul excesiv de alcool este definit ca fiind obiceiul de a bea suficient de mult pentru a aduce conținutul de alcool din sânge la 0,08 g/dl sau mai mult. (Sursa: „Alcohol Facts and Statistics“, National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism, accesat pe 4 martie 2022, niaaa.nih.gov/publications/brochures-and-fact-sheets/alcohol-facts-and-statistics.) Potrivit NIAAA, acest lucru se întâmplă de obicei „după ce o femeie consumă patru sau mai multe pahare sau un bărbat consumă cinci sau mai multe pahare în decurs de aproximativ două ore“. (N. a.)

027 În mod curios, nu toți mâncăm mai mult ca reacție la stres. În timpul perioadelor stresante, 40% dintre noi au tendința de a mânca mai mult, 20% mănâncă aproximativ aceeași cantitate, iar 40%, mai puțin. (Sursa: Mary F. Dallman, „Stress-Induced Obesity and the Emotional Nervous System“, *Trends in Endocrinology & Metabolism*, vol. 21, nr. 3, martie 2010, pp. 159–165, doi.org/10.1016/j.tem.2009.10.004.) Cei care sunt ușor supraponderali sunt mai predispuși să mănânce mai mult – poate pentru că s-a constatat că grăsimea de pe abdomen în sine conduce

la secreția hormonilor de stres. (Sursa: Erin E. Kershaw, Jeffrey S. Flier, „Adipose Tissue as an Endocrine Organ“, *Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*, vol. 89, nr. 6, iunie 2004, pp. 2548–2556, doi.org/10.1210/jc.2004-0395.) (N. a.)

028 Trebuie spus că, într-un mediu de lucru, cu cât pari mai puțin ocupat, cu atât pari mai puțin productiv. Așa cum noi nu ne pricepem să ne evaluăm propria productivitate, nici alții nu se pricep să estimeze cât de productivi suntem. După cum spunea poetul francez Pierre Reverdy: „Nu există dragoste. Există [doar] dovezi de iubire.“ Același lucru se poate aplica și în cazul productivității. Într-o lume ideală, suntem evaluați la locul de muncă în funcție de cât de mult putem realiza. Dar în unele cazuri ar putea fi util să reflectezi și la cât de productiv pari, pe lângă cât de productiv ești. Fii atent la dovezile de productivitate. (N. a.)

Mulțumiri

Sunt recunoscător în fiecare zi că lucrez cu oameni incredibili, generoși și inteligenți.

Îi mulțumesc în primul rând soției mele, Ardyn (care întrunește toate aceste trei caracteristici). Ardyn este prima persoană cu care pot să fac schimb de idei, iar cărțile mele nu ar fi ceea ce sunt fără contribuția, sprijinul și comentariile ei. Ardyn, sper că vei fi întotdeauna primul meu cititor. Te iubesc!

În ceea ce privește publicarea, le mulțumesc enorm editorilor mei de la Penguin Group (SUA), Random House Canada și Pan Macmillan (Marea Britanie). Rick, Craig și Mike, este un adevărat privilegiu să lucrez cu voi. Vă mulțumesc sincer pentru tot sprijinul și îndrumarea voastră și pentru oportunitatea de a împărtăși aceste idei și cu alții.

De asemenea, sunt recunoscător că lucrez cu toți cei de la Penguin, Random House Canada și Macmillan. La Penguin, le mulțumesc în mod special lui Ben Petrone, Camille LeBlanc, Sabila Khan, Lynn Buckley, Lydia Hirt și Brian Tart. La Random House Canada, mulțumiri lui Sue Kuruvilla și Chalistei Andadari. La Pan Macmillan, le mulțumesc lui Lucy Hale, Natashei Tulett, lui Josie Turner și lui Stuart Wilson.

Îi mulțumesc, de asemenea, agentei mele superstar, Lucinda Halpern. Lucinda, nu-mi vine să cred că am scris deja trei cărți împreună. Abia aștept să văd ce ne aduce viitorul. Este un dar să ajung să realizez aceste

proiecte împreună cu tine – fie că au fost sau nu planificate.

De asemenea, acest proiect nu ar fi fost posibil fără ajutorul persoanelor care ne-au oferit sprijin și sfaturi pe parcurs. Îi mulțumesc Amandei Perriccioli Leroux pentru sprijinul său neprețuit, în special atunci când călătoresc sau îmi iau unul dintre numeroasele concedii sabatice sau pauze de gândire la locul de muncă. Mulțumiri Victoriei Klassen și lui Hilary Duff, care au fost suficient de amabile să corecteze manuscrisul și să-mi spună părerea lor. Îi mulțumesc Annei Nativ pentru ideile geniale în privința designului și lui Ryan Wilfong pentru ajutorul acordat cu noua mea pagină de internet. Le mulțumesc lui Anne Bogel, Katherine Chen, Camille Noe Pagán și Laurei Vanderkam pentru sfaturile și îndrumările lor neprețuite. Și le mulțumesc lui David, Ernie, Mike S., Mike V. și Nick pentru conversații, prietenie și inspirație.

Le mulțumesc, de asemenea, nenumăraților cercetători la care se face referire în secțiunea Note a acestei cărți. Mă sprijin pe umerii voștri – sper că v-am onorat munca și că ea are șansa de a ajuta și mai mulți oameni datorită acestei cărți.

Chiar este nevoie de o întreagă comunitate.

Mulțumesc familiei mele, în special părinților mei, Colleen și Glen; surorii mele, Emily; lui Jamie, Anabel și Elijah și lui Steve, Helene, Morgan, Deb, Alfonso și Sarah.

În cele din urmă, îți mulțumesc ție, cititorule. Vorbesc serios. În fiecare zi mă simt cea mai norocoasă persoană din lume pentru că am ocazia să scriu despre aceste idei fascinante. Pot să fac asta pentru că oameni ca tine îmi cumpără cărțile, lucru pentru care sunt cât se

poate de recunoscător. Sper că ai găsit ideile din această carte demne de timpul și atenția ta și că mintea ta este mai liniștită datorită ideilor prezentate în aceste pagini.

Note

CAPITOLUL DOI – Lupta pentru succes

- 1 A. Dillard, *The Writing Life*, Harper-Perennial, New York, 1990.
- 2 E. Noell, *Economic Growth: Unleashing the Potential of Human Flourishing*, DC, AEI Press, Washington, 2013.
- 3 H. Rosling, O. Rosling, A. Rosling Rönnlund, *Factfulness: Ten Reasons We're Wrong about the World – and Why Things Are Better Than You Think*, Hodder & Stoughton, Londra, 2019. Vezi și ediția în limba română: *Factfulness. Zece motive pentru care interpretăm greșit lumea și de ce lucrurile stau mai bine decât crezi*, traducere de Dana Gheorghe, Publica, București, 2018.
- 4 *Ibidem*, p. 183.
- 5 *Cambridge Dictionary*, în dreptul cuvântului „Calm“, accesat pe 1 martie 2022, dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/calm; Merriam-Webster, în dreptul cuvântului „Calm“, accesat pe 1 martie 2022, merriam-webster.com/dictionary/calm.
- 6 J. de Lemos, M. Tweeddale, D. Chittock, „Measuring Quality of Sedation in Adult Mechanically Ventilated Critically Ill Patients“, *Journal of Clinical Epidemiology*, vol. 53, nr. 9, septembrie 2000, pp. 908–919, [doi.org/10.1016/s0895-4356\(00\)00208-0](https://doi.org/10.1016/s0895-4356(00)00208-0).
- 7 J. Posner, J.A. Russell, B.S. Peterson, „The Circumplex Model of Affect: An Integrative Approach to Affective Neuroscience, Cognitive Development, and Psychopathology“, *Development and Psychopathology*, vol. 17, nr. 3, septembrie 2005, pp. 715–734, doi.org/10.1017/S0954579405050340.
- 8 A.P. Siddaway, P.J. Taylor, A.M. Wood, „Reconceptualizing Anxiety as a Continuum That Ranges from High Calmness to High Anxiety: The Joint Importance of Reducing Distress and Increasing Well-Being“, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 114, nr. 2, februarie 2018, doi.org/10.1037/pspp0000128.

- 9 M.K. Nock, M.M. Wedig, E.B. Holmberg, J.M. Hooley, „The Emotion Reactivity Scale: Development, Evaluation, and Relation to Self-Injurious Thoughts and Behaviors“, *Behavior Therapy*, vol. 39, nr. 2, iunie 2008, pp. 107–116, doi.org/10.1016/j.beth.2007.05.005.
- 10 R. Dunn, „What Are You So Scared of? Saber-Toothed Cats, Snakes, and Carnivorous Kangaroos“, *Slate*, 15 octombrie 2012, slate.com/technology/2012/10/evolution-of-anxiety-humans-were-prey-for-predators-such-as-hyenas-snakes-sharks-kangaroos.html.
- 11 K. McGonigal, *The Upside of Stress: Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It*, Avery, New York, 2015. Vezi și ediția în limba română: *Partea pozitivă a stresului. De ce stresul îți face bine și cum să îl folosești în favoarea ta*, traducere de Monica Secetă, Lifestyle Publishing, București, 2016, pp. 124–125.
- 12 K. Paul, „Facebook Whistleblower Hearing: Frances Haugen Testifies in Washington – as It Happened“, *The Guardian*, 5 octombrie 2021, theguardian.com/technology/live/2021/oct/05/facebook-hearing-whistleblower-frances-haugen-testifies-us-senate-latest-news.
- 13 E.A. Holman, D.R. Garfin, R.C. Silver, „Media’s Role in Broadcasting Acute Stress following the Boston Marathon Bombings“, *Proceedings of the National Academy of the Sciences of the United States of America*, vol. 111, nr. 1, 7 ianuarie 2014, pp. 93–98, doi.org/10.1073/pnas.1316265110.
- 14 R.R. Thompson *et al.*, „Media Exposure to Mass Violence Events Can Fuel a Cycle of Distress“, *Science Advances*, vol. 5, nr. 4, 17 aprilie 2019, doi.org/10.1126/sciadv.aav3502.

CAPITOLUL TREI – Ecuția burnoutului

- 15 „Burn-Out an «Occupational Phenomenon»: International Classification of Diseases“, Organizația Mondială a Sănătății, 28 mai 2019, who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases.
- 16 S.C. Segerstrom, G.E. Miller, „Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-analytic Study of 30 Years

- of Inquiry“, *Psychological Bulletin*, vol. 130, nr. 4, iulie 2004, pp. 601–630, doi.org/10.1037/0033-2909.130.4.601.
- 17 A. Michel, „Burnout and the Brain“, *Observer*, vol. 29, nr. 2, februarie 2016, psychologicalscience.org/observer/burnout-and-the-brain.
 - 18 B.G. Oosterholt *et al.*, „Burnout and Cortisol: Evidence for a Lower Cortisol Awakening Response in both Clinical and Non-clinical Burnout“, *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 78, nr. 5, mai 2015, pp. 445–451, doi.org/10.1016/j.jpsychores.2014.11.003.
 - 19 B. Bush, T. Hudson, „The Role of Cortisol in Sleep“, *Natural Medicine Journal*, vol. 2, nr. 6, 2010, naturalmedicinejournal.com/journal/2010-06/role-cortisol-sleep.
 - 20 M.P. Leiter, C. Maslach, „Latent Burnout Profiles: A New Approach to Understanding the Burnout Experience“, *Burnout Research*, vol. 3, nr. 4, decembrie 2016, pp. 89–100, doi.org/10.1016/j.burn.2016.09.001.
 - 21 U.E. Maske *et al.*, „Prevalence and Comorbidity of Self-Reported Diagnosis of Burnout Syndrome in the General Populatio“, *Psychiatrische Praxis*, vol. 43, nr. 1, 2016, pp. 18–24, doi.org/10.1055/s-0034-1387201; P. Koutsimani, A. Montgomery, K. Georganta, „The Relationship between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis“, *Frontiers in Psychology*, vol. 10, 13 martie 2019, p. 284, doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284.
 - 22 U.E. Maske *et al.*, „Prevalence and Comorbidity of Self-Reported Diagnosis of Burnout Syndrome in the General Population“.
 - 23 J. Bakusic *et al.*, „Stress, Burnout and Depression: A Systematic Review on DNA Methylation Mechanisms“, *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 92, ianuarie 2017, pp. 34–44, doi.org/10.1016/j.jpsychores.2016.11.005.
 - 24 M.P. Leiter, C. Maslach, „Latent Burnout Profiles“.
 - 25 C. Maslach, interviu realizat de C. Bailey pe 14 decembrie 2020.
 - 26 C. Maslach, „Finding Solutions to the Problem of Burnout“, *Consulting Psychology Journal*, vol. 69, nr. 2, iunie 2017, pp. 143–152, doi.org/10.1037/cpb0000090.
 - 27 C. Maslach, interviu.

- 28 K. Eschner, „The Story of the Real Canary in the Coal Mine“, *Smithsonian Magazine*, 30 decembrie 2016, smithsonianmag.com/smart-news/story-real-canary-coal-mine-180961570.
- 29 C. Maslach, interviu.
- 30 „Depression: What Is Burnout?“, *Institute for Quality and Efficiency in Health Care*, 18 iunie 2020, ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK279286.
- 31 P. Zimbardo, *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*, Random House, New York, 2008. Vezi și ediția în limba română: *Efectul Lucifer: de la experimentul concentraționar Stanford la Abu Ghraib*, traducere de Roxana Melnicu și Dana Verescu, Nemira, București, 2009.
- 32 P.G. Zimbardo, C. Maslach, C. Haney, „Reflections on the Stanford Prison Experiment: Genesis, Transformations, Consequences“, în *Obedience to Authority: Current Perspectives on the Milgram Paradigm*, Thomas Blass (ed.), Psychology Press, New York, 1999, pp. 207–252.
- 33 D. Albieri Jodas Salvagioni *et al.*, „Physical, Psychological and Occupational Consequences of Job Burnout: A Systematic Review of Prospective Studies“, *PLOS One*, vol. 12, nr. 10, 4 octombrie 2017, e0185781, doi.org/10.1371/journal.pone.0185781.
- 34 M.P. Leiter, C. Maslach, „Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout“, *Journal of Health and Human Services Administration*, vol. 21, nr. 4, primăvara 1999, pp. 472–489, jstor.org/stable/25780925.
- 35 *Ibidem*.
- 36 Mihály Csíkszentmihály, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper Perennial, New York, 1991. Vezi și ediția în limba română: *Flux. Psihologia fericirii*, traducere de Monica Lungu, Publica, București, 2015.
- 37 M.P. Leiter, C. Maslach, „Six Areas of Worklife“.
- 38 C. Maslach, C.G. Banks, „Psychological Connections with Work“, în *The Routledge Companion to Wellbeing at Work*, C.L. Cooper, M.P. Leiter (ed.), Routledge, New York, 2017, pp. 37–54.
- 39 C. Maslach, „Finding Solutions to the Problem of Burnout“.
- 40 M.P. Leiter, C. Maslach, „Six Areas of Worklife“.
- 41 *Ibidem*.

- [42](#) C. Maslach, „Finding Solutions to the Problem of Burnout“; C. Maslach, Banks. „Psychological Connections with Work“.
- [43](#) M.P. Leiter, C. Maslach, „Six Areas of Worklife“.
- [44](#) C. Maslach, C.G. Banks, „Psychological Connections with Work“.
- [45](#) M.P. Leiter, C. Maslach, „Six Areas of Worklife“.
- [46](#) C. Maslach, „Finding Solutions to the Problem of Burnout“.

CAPITOLUL PATRU – Mentalitatea abundenței

- [47](#) D. Kahneman, A. Deaton, „High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well-Being“, *Proceedings of the National Academy of the Sciences of the United States of America*, vol. 107, nr. 38, 21 septembrie 2010, pp. 16489–16493, doi.org/10.1073/pnas.1011492107.
- [48](#) V. Robin, J. Dominguez, *Your Money or Your Life: 9 Steps to Transforming Your Relationship with Money and Achieving Financial Independence: Fully Revised and Updated for the 21st century*, ediția a doua, Penguin Books, New York, 2008.
- [49](#) F.B. Bryant, J. Veroff, *Savoring: A New Model of Positive Experience*, Psychology Press, Londra, 2006.
- [50](#) J. Quoidbach *et al.*, „Money Giveth, Money Taketh Away: The Dual Effect of Wealth on Happiness“, *Psychological Science*, vol. 21, nr. 6, iunie 2010, pp. 759–763, doi.org/10.1177/0956797610371963.
- [51](#) L. Festinger, „A Theory of Social Comparison Processes“, *Human Relations: Studies towards the Integration of the Social Sciences*, vol. 7, nr. 2, mai 1954, pp. 117–140, doi.org/10.1177/001872675400700202.
- [52](#) S. Godin, *The Practice: Shipping Creative Work*, Portfolio, New York, 2020. Vezi și ediția în limba română: *Practica. Livrează muncă creativă*, traducere de Cosmin Maricari, Publica, București, 2021.
- [53](#) E.D. Tunstall, „How Maya Angelou Made Me Feel“, *The Conversation*, 29 mai 2014, theconversation.com/how-maya-angelou-made-me-feel-27328.
- [54](#) J. Hamilton, „Human Brains Have Evolved Unique «Feel-Good» Circuits“, Stanford University, 30 noiembrie 2017, neuroscience.stanford.edu/news/human-brains-have-evolved-unique-feel-good-circuits.

- 55 L. Moccia et al., „The Experience of Pleasure: A Perspective between Neuroscience and Psychoanalysis“, *Frontiers in Human Neuroscience*, vol. 12, 4 septembrie 2018, p. 359, doi.org/10.3389/fnhum.2018.00359.
- 56 *Ibidem*.
- 57 D.Z. Lieberman, M.E. Long, *The Molecule of More: How a Single Chemical in Your Brain Drives Love, Sex, and Creativity – and Will Determine the Fate of the Human Race*, BenBella Books, Dallas, 2019. Vezi și ediția în limba română: *Dopamina. Despre cum o singură moleculă din creierul nostru controlează iubirea, sexul și creativitatea – și va hotărî soarta omenirii*, traducere de Adina Avramescu, Publica, București, 2019, p. 57.
- 58 T.A. Judge, J.D. Kammeyer-Mueller, „On the Value of Aiming High: The Causes and Consequences of Ambition“, *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, nr. 4, iulie 2012, pp. 758–775, doi.org/10.1037/a0028084.
- 59 G. Krekels, M. Pandelaere, „Dispositional Greed“, *Personality and Individual Differences*, vol. 74, februarie 2015, pp. 225–230, doi.org/10.1016/j.paid.2014.10.036.
- 60 D.Z. Lieberman, M.E. Long, *The Molecule of More*.
- 61 L. Graziano Breuning, *Habits of a Happy Brain: Retrain Your Brain to Boost Your Serotonin, Dopamine, Oxytocin, & Endorphin Levels*, Adams Media, Avon, Massachusetts, 2016. Vezi și ediția în limba română: *Creierul fericit. Obiceiuri pentru a crește nivelul de serotonină, dopamină, oxitocină și endorfină*, traducere de Oana Pascu, Curtea Veche Publishing, București, 2022.
- 62 D.Z. Lieberman, M.E. Long, *The Molecule of More*.
- 63 C. Maslach, M.P. Leiter, „Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry“, *World Psychiatry*, vol. 15, nr. 2, iunie 2016, pp. 103–111, doi.org/10.1002/wps.20311.
- 64 F.B. Bryant, J. Veroff, *Savoring: A New Model of Positive Experience*, Psychology Press, Londra, 2006.
- 65 Quoidbach et al., „Money Giveth, Money Taketh Away“.
- 66 B. Joel, „Vienna“, accesat pe 1 iulie 2020, billyjoel.com/song/vienna-2.
- 67 S.L. Gable, J. Haidt, „What (and Why) Is Positive Psychology?“, *Review of General Psychology*, vol. 9, nr. 2,

- iunie 2005, pp. 103–110, doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103.
- 68 F.B. Bryant, J. Veroff, *Savoring*.
- 69 W.K. Hou *et al.*, „Psychological Detachment and Savoring in Adaptation to Cancer Caregiving“, *Psycho-Oncology*, vol. 25, nr. 7, iulie 2016, pp. 839–847, doi.org/10.1002/pon.4019.
- 70 D.B. Hurley, P. Kwon, „Results of a Study to Increase Savoring the Moment: Differential Impact on Positive and Negative Outcomes“, *Journal of Happiness Studies*, vol. 13, nr. 4, august 2012, pp. 579–588, doi.org/10.1007/s10902-011-9280-8; J.L. Smith, F.B. Bryant, „The Benefits of Savoring Life: Savoring as a Moderator of the Relationship between Health and Life Satisfaction in Older Adults“, *International Journal of Aging and Human Development*, vol. 84, nr. 1, decembrie 2016, pp. 3–23, doi.org/10.1177/0091415016669146.
- 71 C. Fritz, M.R. Taylor, „Taking in the Good: How to Facilitate Savoring in Work Organizations“, *Business Horizons*, vol. 65, nr. 2, martie–aprilie 2022, pp. 139–148, doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.035.
- 72 F.B. Bryant, J. Veroff, *Savoring*.
- 73 *Ibidem*.
- 74 H.H. Chun, K. Diehl, D.J. MacInnis, „Savoring an Upcoming Experience Affects Ongoing and Remembered Consumption Enjoyment“, *Journal of Marketing*, vol. 81, nr. 3, mai 2017, pp. 96–110, doi.org/10.1509/jm.15.0267.

CAPITOLUL CINCI – Nivelurile de stimulare

- 75 „YouTube: Hours of Video Uploaded Every Minute 2019“, Statista, mai 2019, statista.com/statistics/259477/hours-of-video-uploaded-to-youtube-every-minute.
- 76 „The Top 500 Sites on the Web“, Alexa, accesat pe 29 iulie 2021, alexa.com/topsites.
- 77 „YouTube for Press“, YouTube, accesat pe 29 iulie 2021, youtube.com/intl/en-GB/about/press.
- 78 „Most Popular Social Networks Worldwide as of April 2021, Ranked by Number of Active Users“, Statista, aprilie 2021, statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users.
- 79 „How Long Will Google’s Magic Last?“, *The Economist*, 2 decembrie 2010, economist.com/business/2010/12/02/how-

[long-will-googles-magic-last.](#)

- 0 „Facebook’s Annual Revenue from 2009 to 2020, by Segment“, Statista, ianuarie 2021, accesat pe 4 martie 2022, [statista.com/statistics/267031/facebook-annual-revenue-by-segment/](https://www.statista.com/statistics/267031/facebook-annual-revenue-by-segment/).
- 1 Nicole Perrin, „Facebook- Google Duopoly Won’t Crack This Year“, eMarketer, Insider Intelligence, 4 noiembrie 2019, [emarketer.com/content/facebook-google-duopoly-won-t-crack-this-year](https://www.emarketer.com/content/facebook-google-duopoly-won-t-crack-this-year).
- 2 Chloe Bryan, „Instagram Lets You See What It Thinks You Like, and the Results Are Bizarre“, Mashable, 5 iunie 2019, mashable.com/article/instagram-ads-twitter-game.
- 3 Mike Brooks, „The Seductive Pull of Screens That You Might Not Know About“, *Psychology Today*, 17 octombrie 2018, [psychologytoday.com/ca/blog/tech-happy-life/201810/the-seductive-pull-screen-you-might-not-know-about](https://www.psychologytoday.com/ca/blog/tech-happy-life/201810/the-seductive-pull-screen-you-might-not-know-about).
- 84 D. Lieberman, interviu realizat de C. Bailey pe 8 ianuarie 2021.
- 85 D. Caligiore *et al.*, „Dysfunctions of the Basal Ganglia-Cerebellar-Thalamo-Cortical System Produce Motor Tics in Tourette Syndrome“, *PLOS Computational Biology*, vol. 13, nr. 3, 30 martie 2017, doi.org/10.1371/journal.pcbi.1005395; K.L. Davis *et al.*, „Dopamine in Schizophrenia: A Review and Reconceptualization“, *American Journal of Psychiatry*, vol. 148, nr. 11, noiembrie 1991, pp. 1474–1486, doi.org/10.1176/ajp.148.11.1474; M.S. Gold *et al.*, „Low Dopamine Function in Attention Deficit/ Hyperactivity Disorder: Should Genotyping Signify Early Diagnosis in Children?“, *Postgraduate Medicine*, vol. 126, nr. 1, 2014, pp. 153–177, doi.org/10.3810/pgm.2014.01.2735; A.H. Ashok *et al.*, „The Dopamine Hypothesis of Bipolar Affective Disorder: The State of the Art and Implications for Treatment“, *Molecular Psychiatry*, vol. 22, nr. 5, mai 2017, pp. 666–679, doi.org/10.1038/mp.2017.16; E. Walton *et al.*, „Exploration of Shared Genetic Architecture between Subcortical Brain Volumes and Anorexia Nervosa“, *Molecular Neurobiology*, vol. 56, nr. 7, iulie 2019, pp. 5146–5156, doi.org/10.1007/s12035-018-1439-4; T. Xu *et al.*, „Ultrasonic Stimulation of the Brain to Enhance the Release of Dopamine-A Potential Novel Treatment for Parkinson’s Disease“, „4th Meeting of the Asia-Oceania Sonochemical

- Society (AOSS 2019), Z. Jun-Jie, W. Xiaoge (ed.), ediție specială, *Ultrasonics Sonochemistry*, vol. 63, mai 2020, 104955, doi.org/10.1016/j.ultsonch.2019.104955; H. Tost, T. Alam, A. Meyer-Lindenberg, „Dopamine and Psychosis: Theory, Pathomechanisms and Intermediate Phenotypes“, *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, vol. 34, nr. 5, aprilie 2010, pp. 689–700, doi.org/10.1016/j.neubiorev.2009.06.005.
- 86** G. Wilson, *Your Brain on Porn: Internet Pornography and the Emerging Science of Addiction*, Commonwealth Publishing, Marea Britanie, 2015.
- 87** *Ibidem*.
- 88** D. Zillmann, J. Bryant, „Pornography’s Impact on Sexual Satisfaction“, *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 18, nr. 5, aprilie 1988, pp. 438–453, doi.org/10.1111/j.1559-1816.1988.tb00027.x.
- 89** Wilson, *Your Brain on Porn*.
- 90** E.E. Steinberg *et al.*, „A Causal Link between Prediction Errors, Dopamine Neurons and Learning“, *Nature Neuroscience*, vol. 16, nr. 7, iulie 2013, pp. 966–973, doi.org/10.1038/nn.3413.
- 91** B.M. Robinson, L.J. Elias, „Novel Stimuli Are Negative Stimuli: Evidence That Negative Affect Is Reduced in the Mere Exposure Effect“, *Perceptual and Motor Skills*, vol. 100, nr. 2, aprilie 2005, pp. 365–372, doi.org/10.2466/pms.100.2.365-372.
- 92** *Ibidem*.
- 93** C.D. Fiorillo, P.N. Tobler, W. Schultz, „Discrete Coding of Reward Probability and Uncertainty by Dopamine Neurons“, *Science*, vol. 299, nr. 5614, 2003, pp. 1898–1902, doi.org/10.1126/science.1077349.
- 94** J. Clear, *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*, Avery, New York, 2018. Vezi și ediția în limba română: *Atomic habits: O cale ușoară și eficientă de a-ți forma obiceiuri bune și a scăpa de cele proaste*, traducere de Otilia Tudor, Lifestyle Publishing, București, 2019, pag. 166.
- 95** L. Moccia, M. Mazza, M. Di Nicola, L. Janiri, „The Experience of Pleasure: A Perspective between Neuroscience and Psychoanalysis“, *Frontiers in Human Neuroscience*, vol. 12, septembrie 2018, p. 359, doi.org/10.3389/fnhum.2018.00359.

- 107 S.-J. Blakemore, „The Social Brain in Adolescence“, *Nature Reviews Neuroscience*, vol. 9, nr. 4, aprilie 2008, pp. 267–277, doi.org/10.1038/nrn2353.
- 108 D. Robson, „Brief History of the Brain“, *New Scientist*, 21 septembrie 2011, [newscientist.com/article/mg21128311-800-a-brief-history-of-the-brain](https://www.newscientist.com/article/mg21128311-800-a-brief-history-of-the-brain).
- 109 D.E. Lieberman, *The Story of the Human Body: Evolution, Health, and Disease*, Vintage Books, New York, 2014. Vezi și ediția în limba română: *Istoria corpului uman. Evoluție, sănătate și boală*, traducere de Andreea Rosemarie Lutic, Polirom, București, 2023.

CAPITOLUL ȘAPTE – Alegerea lumii analogice

- 110 „COVID-19: Screen Time Spikes to over 13 Hours per Day according to Eyesafe Nielsen Estimates“, *Eyesafe*, 28 martie 2020, eyesafe.com/covid-19-screen-time-spike-to-over-13-hours-per-day.
- 111 *Ibidem*.
- 112 C. Bailey, *Hyperfocus: How to Be More Productive in a World of Distraction*, Viking, New York, 2018.
- 113 D.E. Lieberman, *The Story of the Human Body*.
- 114 T. Althoff *et al.*, „Large-Scale Physical Activity Data Reveal Worldwide Activity Inequality“, *Nature*, vol. 547, nr. 7663, 20 iulie 2017, pp. 336–339, doi.org/10.1038/nature23018.
- 115 C. Tudor-Locke, D.R. Bassett Jr., „How Many Steps/Day Are Enough?: Preliminary Pedometer Indices for Public Health“, *Sports Medicine*, vol. 34, nr. 1, ianuarie 2004, pp. 1–8, doi.org/10.2165/00007256-200434010-00001.
- 116 E.R. Laskowski „How Much Should the Average Adult Exercise Every Day?“, Mayo Clinic, 27 aprilie 2019, [mayoclinic.org/healthy-lifestyle/fitness/expert-answers/exercise/faq-20057916](https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/fitness/expert-answers/exercise/faq-20057916).
- 117 K. McGonigal, *The Joy of Movement: How Exercise Helps Us Find Happiness, Hope, Connection, and Courage*, Avery Publishing Group, New York, 2021.
- 118 C. Bailey, „Want to Become Happier? Get Moving!“, *A Life of Productivity*, 16 iunie 2020, alifeofproductivity.com/want-to-become-happier-get-moving.
- 119 *Ibidem*.

120 Ibidem.

121 Ibidem.

122 C. Birak, M. Cuttler, „Why Loneliness Can Be as Unhealthy as Unhealthy as Smoking 15 Cigarettes a Day“, CBC News, 17 august 2017, [cbc.ca/news/health/loneliness-public-health-psychologist-1.4249637](https://www.cbc.ca/news/health/loneliness-public-health-psychologist-1.4249637).

123 J. Ducharme, „Why Spending Time with Friends Is One of the Best Things You Can Do for Your Health“, *Time*, 25 iunie 2019, time.com/5609508/social-support-health-benefits.

124 J. Holt-Lunstad et al., „Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta-analytic Review“, *Perspectives on Psychological Science*, vol. 10, nr. 2, martie 2015, pp. 227–237, doi.org/10.1177/1745691614568352.

125 J. Zaki, „«Self-Care» Isn't the Fix for Late-Pandemic Malaise“, *The Atlantic*, 21 octombrie 2021, theatlantic.com/ideas/archive/2021/10/other-care-self-care/620441.

126 J.L. Harte, G.H. Eifert, R. Smith, „The Effects of Running and Meditation on Beta-Endorphin, Corticotropin-Releasing Hormone and Cortisol in Plasma, and on Mood“, *Biological Psychology*, vol. 40, nr. 3, iunie 1995, pp. 251–265, [doi.org/10.1016/0301-0511\(95\)05118-t](https://doi.org/10.1016/0301-0511(95)05118-t).

127 R.H. Howland, „Vagus Nerve Stimulation“, *Current Behavioral Neuroscience Reports*, vol. 1, nr. 2, iunie 2014, pp. 64–73, doi.org/10.1007/s40473-014-0010-5; Ronald Baenninger, „On Yawning and Its Functions“, *Psychonomic Bulletin & Review*, vol. 4, nr. 2, iunie 1997, pp. 198–207, doi.org/10.3758/BF03209394; A.L. Wile, B.K. Doan, M.D. Brothers, M.F. Zupan, „Effects of Sports Vision Training on Visual Skill Performance: 2189 Board #160 May 30 9:00 AM–10:30 AM“, *Medicine & Science in Sports & Exercise*, vol. 40, nr. 5, mai 2008, p. S399, doi.org/10.1249/01.mss.0000322701.18207.3b.

128 A.N. Vgontzas et al., „Chronic Insomnia Is Associated with Nyctohemeral Activation of the Hypothalamic-Pituitary-Adrenal Axis: Clinical Implications“, *Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*, vol. 86, nr. 8, august 2001, pp. 3787–3794, doi.org/10.1210/jcem.86.8.7778.

129 B.E. Garrett, R.R. Griffiths, „The Role of Dopamine in the Behavioral Effects of Caffeine in Animals and Humans“,

- Pharmacology, Biochemistry and Behavior*, vol. 57, nr. 3, iulie 1997, pp. 533–541, [doi.org/10.1016/s0091-3057\(96\)00435-2](https://doi.org/10.1016/s0091-3057(96)00435-2).
- 130** W.R. Lovallo *et al.*, „Caffeine Stimulation of Cortisol Secretion across the Waking Hours in Relation to Caffeine Intake Levels“, *Psychosomatic Medicine*, vol. 67, nr. 5, septembrie 2005, pp. 734–739, doi.org/10.1097/01.psy.0000181270.20036.06; J.D. Lane *et al.*, „Caffeine Effects on Cardiovascular and Neuroendocrine Responses to Acute Psychosocial Stress and Their Relationship to Level of Habitual Caffeine Consumption“, *Psychosomatic Medicine*, vol. 52, nr. 3, mai 1990, pp. 320–336, doi.org/10.1097/00006842-199005000-00006.
- 131** R.N. Hughes, „Drugs Which Induce Anxiety: Caffeine“, *New Zealand Journal of Psychology*, vol. 25, nr. 1, iunie 1996, pp. 36–42.
- 132** „Caffeine Chart“, Center for Science in the Public Interest, accesat pe 28 iulie 2021, cspinet.org/eating-healthy/ingredients-of-concern/caffeine-chart.
- 133** F. Mehta, „What You Should Know about L- Theanine“, *Healthline*, 20 ianuarie, 2021, healthline.com/health/l-theanine.
- 134** „Alcohol Facts and Statistics“, National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism, accesat pe 4 martie 2022, niaaa.nih.gov/publications/brochures-and-fact-sheets/alcohol-facts-and-statistics.
- 135** *Ibidem*.
- 136** C. Stiehl, „Hangover Anxiety: Why You Get «Hangxiety» after a Night of Drinking“, *Self*, 1 ianuarie 2021, self.com/story/hangover-anxiety.
- 137** N.Banerjee, „Neurotransmitters in alcoholism: A Review of Neurobiological and Genetic Studies“, *Indian Journal of Human Genetics*, vol. 20, nr. 1, 2014, pp. 20–31, doi.org/10.4103/0971-6866.132750.
- 138** *Ibidem*.
- 139** *Ibidem*.
- 140** *Ibidem*.
- 141** C. Franklin, J. Fung, M. Ramos, „Stress and Weight Gain“, 13 decembrie 2017, podcastul „The Obesity Code“, min. 48:05, podcasts.apple.com/us/podcast/stress-and-weight-gain/id1578520037?i=1000530185283.

- 142** M. Timonen *et al.*, „Depressive Symptoms and Insulin Resistance in Young Adult Males: Results from the Northern Finland 1966 Birth Cohort“, *Molecular Psychiatry*, vol. 11, nr. 10, octombrie 2006, pp. 929–933, doi.org/10.1038/sj.mp.4001838.
- 143** M.F. Dallman, „Stress-Induced Obesity and the Emotional Nervous System“, *Trends in Endocrinology & Metabolism*, vol. 21, nr. 3, martie 2010, pp. 159–165, doi.org/10.1016/j.tem.2009.10.004.
- 144** K.C. Berridge, T.E. Robinson, „What Is the Role of Dopamine in Reward: Hedonic Impact, Reward Learning, or Incentive Salience?“, *Brain Research Reviews*, vol. 28, nr. 3, decembrie 1998, pp. 309–369, [doi.org/10.1016/s0165-0173\(98\)00019-8](https://doi.org/10.1016/s0165-0173(98)00019-8).
- 145** H. Emmons, *The Chemistry of Calm: A Powerful, Drug-Free Plan to Quiet Your Fears and Overcome Your Anxiety*, Touchstone, New York, 2011.

CAPITOLUL OPT – Liniștit și productiv

- 146** K. Kangas Dwyer, M.M. Davidson, „Is Public Speaking Really More Feared Than Death?“, *Communication Research Reports*, vol. 29, nr. 2, 2012, pp. 99–107, doi.org/10.1080/08824096.2012.667772.
- 147** N. Cowan, „Working Memory Underpins Cognitive Development, Learning, and Education“, *Educational Psychology Review*, vol. 26, nr. 2, iunie 2014, pp. 197–223, doi.org/10.1007/s10648-013-9246-y.
- 148** T.P. Moran, „Anxiety and Working Memory Capacity: A Meta-analysis and Narrative Review“, *Psychological Bulletin*, vol. 142, nr. 8, august 2016, pp. 831–864, doi.org/10.1037/bul0000051.
- 149** *Ibidem*.
- 150** Este o metodă pe care am adaptat-o dintr-o lucrare a lui Moran, „Anxiety and Working Memory Capacity: A Meta-analysis and Narrative Review“. În analiza lui, Moran evaluează măsura în care anxietatea micșorează capacitatea memoriei de lucru, dar rezultatul său este măsurat în abateri standard. Pentru a ajunge la o măsură simplă de corelație, am convertit valoarea deviației standard în d Cohen (pe baza Hedges și Olkin, 1985) pentru a estima corelația asociată cu

valoarea inițială a efectului (folosind Rosenthal, 1984). Acest lucru a dus la rezultatul final: 16,47%. L-am contactat pe Moran pentru a mă convinge că am interpretat corect rezultatele sale, iar el a obținut același rezultat. Este dificil de explicat cât de multe cercetări contradictorii există cu privire la modul în care anxietatea ne afectează capacitatea memoriei de lucru – acest lucru face ca lucrarea sa să fie și mai relevantă. Este cea mai bună resursă pe care am găsit-o care analizează măsura în care anxietatea afectează capacitatea memoriei de lucru.

- 151** T. Moran, interviu realizat de C. Bailey, 10 iunie 2021.
- 152** M.W. Eysenck *et al.*, „Anxiety and Cognitive Performance: Attentional Control Theory“, *Emotion*, vol. 7, nr. 2, mai 2007, pp. 336–353, doi.org/10.1037/1528-3542.7.2.336.
- 153** W. Jia Chai, A. Ismafairus Abd Hamid, J.M. Abdullah, „Working Memory from the Psychological and Neurosciences Perspectives: A Review“, *Frontiers in Psychology*, vol. 9, martie 2018, p. 401, doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00401; KM. Lukasik *et al.*, „The Relationship of Anxiety and Stress with Working Memory Performance in a Large Non-depressed Sample“, *Frontiers in Psychology*, vol. 10, ianuarie 2019, p. 4, doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00004.
- 154** B. Azarian, „How Anxiety Warps Your Perception“, BBC, 29 septembrie 2016, bbc.com/future/article/20160928-how-anxiety-warps-your-perception.
- 155** A.D. Baddeley, „A Zeigarnik-like Effect in the Recall of Anagram Solutions“, *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, vol. 15, nr. 1, martie 1963, pp. 63–64, doi.org/10.1080/17470216308416553.

CAPITOLUL NOUĂ – Unde sălășluiește liniștea

- 156** N. Black *et al.*, „Cannabinoids for the Treatment of Mental Disorders and Symptoms of Mental Disorders: A Systematic Review and Meta-analysis“, *The Lancet: Psychiatry*, vol. 6, nr. 12, decembrie 2019, pp. 995–1010, [doi.org/10.1016/S2215-0366\(19\)30401-8](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(19)30401-8).
- 157** *Ibidem*.
- 158** „Coronavirus Declared Global Health Emergency by WHO“, BBC News, 31 ianuarie 2020, bbc.com/news/world-

51318246.